بسم الله الرحمان الرحيم

تم الرفع من طرف موقع المكتبة الجامعية الشاملة

www.totalibrary.com

لتحميل المزيد من الرسائل والمكتب والبحوث والملفات الجامعية بشكل مجاني ومباشر لا تتردد في زيارتنا

يمكنك طلب أي مذكرة تريد وسنحاول بإذن الله توفيرها مجانا من صفحة اتصل بنا

كما يمكنك إضافة ملف للموقع ليستفيد منه الجميع من صفحة أضف ملف

جميع الحقوق محفوظة لموقع المكتبة الجامعية الشاملة

جميع حقوق الملفات محفوظة لأصحابها وجميع الروابط الموجودة في الموقع من رفع الإدارة ولا يوجد أي رابط منقول من أي موقع أو منتدى آخر لذلك فلا يجوز استعمال هذه الروابط لأغراض ربحية كما لا يجوز بأي حال من الأحوال تحميل هذه الملفات من موقع www.totalibrary.com بغرض إعادة رفعها واستعمالها لأغراض ربحية بأي شكل كانت طريقة هذه الاستفادة ، وهذه الشروط ليست للتقييد وإنما لردع بعض المستغلين الذين يستغلون تعب الآخرين بغرض الاستفادة ماديا .

إذا أردت إفادة الطلبة والباحثين بهذه الملفات الرجاء إضافة الرابط بشكل مباشر من الموقع أو ذكر المصدر بشكل واضح وصريح

التحميل لا يخضع لأي قيود بالنسبة للاستعمال الشخصي

إن استعمالك لأي من ملفات الموقع معناه قولك التالي :

أقسم بالله العظيم أني لن أخالف هذه الشروط

يمكنك الاطلاع على جميع خدماتنا المدفوعة على الرابط

www.totalibrary.com/ourServices

وتشمل جميع الخدمات المكتبية من :

طباعة النصوص وإدخال البيانات بجميع اللغات

إعداد وتعديل وإخراج ملفات الوورد والإكسل والرسائل والبحوث

ترجمة النصوص ترجمة احترافية بين العربية والفرنسية والإنجليزية

كتابة وصياغة المقالات والدروس

رسم الاشكال والمخططات

إعداد البحوث المدرسية والجامعية

.. إلخ من الخدمات المكتبية

الأسعار مذهلة ولا تقاوم وبعدة طرق للدفع وبشروط في متناول الجميع

الـجمهورية الــجزائــرية الديــمقــراطـية الشعــبيــة
وزارة التـعليـم العــالــي و البــحث العــلمي
جـــامــعة منتـــوري قســـنطـــينة
كلية العلوم الاقتصادية و التسيير

دراسة تحليلية و تقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري
حالة قطاع البريد

مذكرة مكملة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في

"تســيير الجمــاعات المحــلية و التنــمية"

D.P.G.S

من إعداد الطالبة :
* مارية فلاح

تحت إشراف الدكتور:
بوخمخم عبد الفتاح

أعضاء اللجنة المناقشة:

شمام عبد الوهاب	أستاذ التعليم العالي	رئيس: جامعة منتوري قسنطينة
بوخمخم عبد الفتاح	أستاذ محاضر	مقررا: جامعة منتوري قسنطينة
بركان ناصر	أستاذ مساعد مكلف بالدروس	عضوا: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

السنة الجامعية 2007 / 2008

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء:

- إلى أول من أوصى بهم الله والدي و والدتي الأعزاء أطال الله في عمرهما
- إلى روح جدتي الطاهرة- رحمها الله-
- إلى إخوتي وزوجاتهن ،أخواتي كل باسمه
- إلى بنات خالتي بالأخص حسيبة
- إلى كامل زملائي وزميلاتي بمكتب بريد المنظر الجميل الغربي كل باسمه، وبالأخص قابض البريد
- إلى كل من ساعدني وتقاسم معي عناء هذا البحث:حسيبه، باني، منى.
- إلى أعز ناس في قلبي: سامي، عبد المؤمن
- فوزية، لويزة، صونيا، أميرة، من المديرية الإقليمية
- إلى السيد بوعصيدة من المديرية الإقليمية
- منيرة، عبد المجيد من المديرية الولائية
- إلى كامل عمال الوزارة من مدير الموارد البشرية السيد زرارقة ،إلى عمال قسم الأجور وبالأخص السيد سعيود بالجزائر العاصمة
- إلى المدير الإقليمي الأسبق السيد قروم، والسيد كورطة على المساعدة التي تلقيتها منهم، وعلى تفهمهم وتقديرهم وتشجيعهم لي.

شكر وتقدير:

الحمد لله أولا وأخيرا على الذي وفقني لإتمام هذا البحث.

- كما أتوجه بالشكر الخاص للأستاذ المشرف بوخمخم عبد الفتاح الذي قدم لي النصح والإرشاد عبر كامل صفحات هذه المذكرة.
- كما أتوجه بالشكر إلي كامل أساتذة الدفعة، و عمال الإدارة خاصة السيدة المشته سامية .
- كما أتوجه بالشكر أيضا إلى مدير الموارد البشرية بالجزائر العاصمة. وكل من ساعدني من قريب أو من بعيد.

المقدمة.....ص05
تمهيد.....ص07
الفصل الأول: تقييم الوظائف كأساس لتصميم نظام الأجور.....ص08
المبحث الأول:الفرد في المؤسسة.....ص 09
1- الفرد عنصر أساسي في المؤسسة..... ص09
2- الفرد قيد اجتماعي و اقتصادي.....ص10
3- الفرد في مواجهة التطورات التقنية.....ص10
المبحث الثاني:الأنشطة التقنية لوظيفة الموارد البشرية.....ص12
1- تحليل و توصيف الوظائف.....ص12
1-1خطوات التحليل والتوصيف.....ص13
2- تقييم الوظائف.....ص18
2-1 من المسؤول عن القيام بتقييم الوظائف.....ص19
2-2 الطرق المختلفة لتقييم الوظائف.....ص20
الخلاصة.....ص27
الفصل الثاني:نظام الأجور والحوافز.....ص28
تمهيد.....ص29
المبحث الأول: طبيعة وأهمية الأجور.....ص30
1- مفهوم الأجور ص30
1-1ماهية الأجور.....ص30
1-2تقسيمات الأجور.....ص31
2- نظم دفع الأجور.....ص33
3- استخدام ترتيب الوظائف في تحديد الأجور.....ص37
4- إدارة نظام الأجور.....ص41
المبحث الثاني: إدارة نظام الحوافز.....ص44
1- الحوافز.....ص44
1-1المنهج العلمي لنظام الحوافز.....ص45
1-2أنواع الحوافز.....ص46
1-3كيفية زيادة فعالية خطط الحوافز.....ص49
2- المزايا والخدمات.....ص53

2-1 واقع المزايا التي تقدم للعاملين في الوقت الحاضر.....ص53
2-2 أنواع المزايا والخدمات.....ص54
2-3 شروط النظام الكفء للمزايا والخدمات.....ص55
2-4 الخطط المرنة للمنافع والمزايا.....ص56
2-5 الاتجاهات الجديدة في المزايا والخدمات.....ص56
الخلاصة.....ص58
الفصل الثالث:دراسة ميدانية لواقع الأجور في قطاع البريد.....ص60
تمهيد.....ص60
المبحث الأول: الأجور في قطاع البريد قبل التقسيم.....ص61
1- نظرة على قطاع البريد.....ص61
2- نظام الأجور في قطاع البريد.....ص64
2-1 في الوظيف العمومي.....ص64
3- الإصلاحات في نظام الأجور بعد التقسيم.....ص68
3-1 واقع الأجور في المؤسسة.....ص69
المبحث الثاني: تحليل استمارة.....ص72
الخلاصة.....ص81
1- النتائج ص81
2- الاقتراحات.....ص84
الخاتمة.....ص85
الملخصات.....ص86
الملاحق.....ص90
المراجع.....ص95

المقدمة العامة

المقدمة :

يعيش عالمنا اليوم منافسة حادة و تغير مستمر، مما يحتم علينا القيام بمراجعة و تقييم الأعمال و تكييفها أو تعديلها عند الحاجة حتى نتمكن من الصمود والاستمرار؛ ولأن كل شخص في المنشأة له دور مسئول يقوم به اتجاهها، لذا فان المنظمات مطالبة على تحقيق هيكل أهدافها بأقصى كفاية إنتاجية في ضوء حسن استخدام مواردها المتاحة.

وقد ترتب عن الأهمية المتزايدة للموارد البشرية أن أصبحت المؤشر الواقعي الذي يعتمد عليه للتمييز بين المؤسسات. وخير مثال على ذلك هو ما وصل إليه اليابان من أرفع مستويات التقدم، ليعبر عما يمكن أن تقدمه الموارد البشرية على الرغم من النقص الكبير في الموارد المادية.

إن الإستراتيجية الملائمة بل الضرورية لذلك، هي تنمية الموارد البشرية و تخطيطها حسب احتياجات المؤسسة. و حيث أن الأفراد باعتبارهم طاقة(ذهنية وفكرية) و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات، و عناصر فعالة قادرة على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي، فإنهم يرغبون بطبيعتهم في المشاركة و تحمل المسؤولية، أيضا المبادرة و السعي إلى التطوير و الانجاز.و ذلك بتكاثف مختلف الجهود و التنسيق فيما بينها.

لكن التساؤل هنا هو هل يكمن تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل تكلفة و بعائد أكبر دون تقييم للوظائف و وضع نظام دفع (الأجور) عادل؟

انطلاقا من هذا التساؤل، يؤكد بعض المفكرين على أن المهمة الرئيسية للإدارة على كافة مستوياتها في المؤسسة هي توفير احتياجاتها و تكوين فريق من الأفراد العاملين في مختلف ميادين النشاط فيها و الاستخدام الأمثل لهؤلاء من خلال الاستفادة من قدراتهم و خبراتهم و خلق الحماس و الدافعية لديهم. فهل تستطيع الإدارة أن تحث الأفراد على تقديم أداء أفضل؟ و هل تستطيع أن تحصل منهم على أحسن ما عندهم؟

وللإجابة عن التساؤل لا بد أولا من تحديد دور الفرد في المنظمة و كيفية المحافظة عليه، و بالتالي تحفيزه وزيادة ولائه، وهذا بوضع هيكل للأجور و المرتبات، و الذي يعتمد بدوره على تقييم الوظائف.

فإذا كانت الإدارة تعي حقيقة أن الأفراد يمثلون أهم الموارد المتاحة لها، فعليها أن تفكر بجدية في كيفية التعامل معهم، وأن تجد التوازن العادل بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال الأفراد العاملين و تلك التي تمس مصالح هؤلاء الأفراد.

اعتمدنا في إعدادنا لهذه المذكرة على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة النظرية،باعتباره منـــهجا مناســـبا، إذ تعرضنا فيه بالوصف و التحليل لبعض النظم التي اعتمدت كأساس من طرف المفكـــرين لتحديـــد الأجـــر، وكيفية تقييم الوظائف التي على أساسها يتحدد أجر كل وظيفة مستعينة بمختلف المراجع من كتب و مجلات، و مذاكرات.

في حين اعتمدنا في منهج دراسة الحالة على الدراسة الميدانية،.مستخدمين بعض الأدوات لتسيير عملية البحث من بينها:المقابلة الشخصية، الوثائق الرسمية(القانون الداخلي للمؤسسة،الهيكل التنظيمي)، الاستمارة(مجموعـــة الأسئلة حول موضوع البحث وزعت على العمال). وسنوضح المراحل التي اتبعناها في ما يلي:

الفصل الأول:قدمنا فيه نظرة تحليلية لتقييم الوظائف كأساس لتصميم نظام الأجور و التي تعد محور الدراسة.

الفصل الثاني: خصصناه لدراسة الأجور ودورها في تحفيز العمال،مبينين في ذلك مفهوم ، أهمية وفعالية كـــل منها .

الفصل الثالث:فهو دراسة ميدانية لواقع الأجور في ظل مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري و هـــو قطـــاع البريد.وتهدف هذه الدراسة إلى ربط المعلومات و الأفكار النظرية بالواقع العملي.وتوصلنا في الأخير إلى بعض الاستنتاجات والتوصيات التي خلصنا إليها من هذه الدراسة النظرية والميدانية.

الفصل الأول: تقييم الوظائف كأساس لتصميم نظام الأجور

- **تـمـهـيـد**
- **الـمـبـحـث الأول**: الـفـرد فـي الـمـؤسـسـة
- **الـمـبـحـث الـثـانـي**: الأنـشـطـة الـتـقـنـيـة لـوظـيـفـة الـمـوارد الـبـشـريـة
- **الـخـلاصـة**

الـفـصـل الأول: تـقـيـيـم الـوظـائـف كأسـاس لتـصـمـيـم نظام الأجـور.

تمهيد:

أصبح لإدارة موارد البشرية دور حيوي في الوقت الحاضر، نتيجة للنمو الكبير في حجم المنظمات و تنوع أنشطتها، وتعقدها، فأصبحت تباشر عدة وظائف تبدأ بالاستقطاب للقوى العاملة، وتنتهي بالإحالة إلى المعاش، وتشمل هذه الوظائف و المهام تخطيط الاحتياجات من القوى البشرية، ثم البحث و الاستقطاب للأفراد من كافة المصادر المتاحة و المناسبة، و اختيار أفضل المتقدمين لشغل هذه الوظائف ثم إعداد و تنمية الأفراد سواء قبل الالتحاق بالعمل أو بعده و خلال المسار الوظيفي للفرد حتى ترك العمل؛ وعليه فان دراسة الأجر يتطلب دراسة الوظائف، أي تحليلها، توصيفها، وتقييمها، ومن ثم تحديد الأهمية النسبية لكل منها كمدخل لتحديد ووضع الأجور بما يتلائم وأعباء الوظيفة، وكذا نظام الحوافز و الأجور التشجيعية.وعلى هذا الأساس ارتأينا أولا التطرق لدراسة العنصر البشري والذي يعد عنصر أساسي في المنظمة.

المبحث الأول: الفرد في المؤسسة

من غير المنطقي التحدث عن نجاعة المنظمة دون أن يكون هناك استثمار معتبر في مجال الموارد البشرية، والتأكيد على أن العنصر البشري هو مركز هذه العصرنة، وبالتالي تطويره وتحفيزه بما يتماشى واحتياجاتها.

1- الفرد عنصر أساسي لنجاح المؤسسة:

يحتل الفرد المرتبة الأولى من حيث الأهمية المعطاة له، فهو الذي يقوم بتنظيم و مزج مختلف العناصر العملية الإنتاجية، تشغيل الآلات والمعدات المستخدمة، وهو الذي يستخدم المواد الأولية اللازمة لإنتاج السلع، ويقوم بإدارة المنشأة بكل ما تحويه من عناصر إنتاجية...(1)

فمنذ عهد قريب كان العامل وسيلة (أداة) تستعمل لتحقيق الأهداف الاقتصادية فقط. أما الآن، و مع الانبعاث الجديد، يعتبر العامل موردا (ثروة أو طاقة كامنة) يستعمل كغاية بكامل قدراته الجسمية و الحسية والفكرية لتحقيق الأهداف الشاملة للمنشأة.

وباعتبار الفرد محرك أساسي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي ينبغي النظر إليه على أنه أصل أساسي يجب التخطيط له، و من ثمة انتقاءه واستخدامه و أيضا تقييمه.بما يحقق هدف المنظمة..(2)لذا لابد أن يشعر بأن جهوده تكون دائما موضع تقدير من قبل الإدارة. إذ هناك مقاربة عملية تعرض تطورات كل من مسئول الأفراد و مدير الموارد البشرية و نظرتهم للأفراد داخل المنظمة.

أ- نظرة مسئول الأفراد: «لدى اقتناع تام بأن الأفراد العاملين يمثلون الورقة الرابحة لكل منشأة؛ وأقول أن مهمتي داخل المنشأة تتمثل أساسا في إيجاد و تنظيم مصلحة خاصة تقوم بتوظيف و تسيير الأفراد في ظروف عمل مريحة، و دفع أجور عادلة.»

ب- نظرة مدير الموارد البشرية: «أنا جد مقتنع بأن الأفراد العاملين يمثلون الورقة الرابحة لكل منشأة. فالعنصر البشري، هو العنصر الوحيد القادر على حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة للمنشأة بالكفاءة

---

1 نزيهة بوعود،:دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، مقدمة بكلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير جامعة قسنطينة. دفعة2001/2002

2_ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، الجامعة اللبنانية، 1997، ص، 47.

و الفعالية المطلوبين*.لذلك تندرج مهمتي الأساسية في الاستخدام الأمثل لهذا المورد الضروري من خلال وضع نظام للتعويض المحفز و العادل.(1).

2-الفرد قيد اقتصادي واجتماعي:

تشكل تكاليف الأجراء القيد الرئيسي المرتبط بالموارد البشرية، فهي تشكل عبئا ثقيلا على كاهل المؤسسة. يتعلق الأمر بالتكاليف المباشرة كالأجور، التكاليف الاجتماعية مخصصات التكوين، و التكاليف غير المباشرة المرتبطة بالتسيير غير المنتظم للمؤسسة كالخسائر الناتجة عن التغيب، النزاعات، الإضرابات و زيادة معدل الدوران أما القيود الأخرى فتتعلق بارتفاع مستوى التعليم و التكوين و الإعلام لدى بعض الأفراد و الذي يجر وراءه متطلبات أكثر للأفراد في ميدان الإعلام (كالتعبير داخل المؤسسة)، مجال التحفيز و تحسين ظروف العمل. كما أن للمحيط الاجتماعي، الاقتصادي أثر كبير على الأجراء المتتبعين لوسائل الإعلام، فللتلفزة مثلا دور في تضخيم الأخبار حتى وأن كانت قليلة الأهمية، كما قد تدفع أنماط المعيشة السائدة بالعمل إلى المطالبة برفع الأجور فيعتبر بذلك تكلفة. (يتعين على المنشأة تخفيض تعداده و التحكم في كتلة الأجور).

3- الفرد في مواجهة التطورات التقنية:

يتوجب على المؤسسة لمسايرة التطور المستمر لتقنيات الإنتاج، استعمال التجهيزات الحديثة، وهو ما يشير ضمنيا إلى تغيير نوعية العمل وزيادة مستوى المؤهلات المطلوبة تبعا لذلك.

طرحت في هذا الإطار عدة تساؤلات تتعلق بمسؤولية التطور التقني قي زيادة نسبة البطالة؛ فمن الاقتصاديين من يؤيد هذه الفكرة، ومنهم من يرى أن الآلة و بصفة عامة التطور التقني ضروري للعمل الحديث؛ إذ يرى (Alfred Sauvy)...(2) بأن الخوف من الآلة ليس بالظاهرة الجديدة؛ بل تمتد جذورها إلى الثورة

---

*الكفاءة: هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (المادية والبشرية) لتحقيق حجم معين من المخرجات(السلع والخدمات)والاستخدام الجيد للموارد المتاحة تعني عدم إساءة استخدامها أو الإسراف أو إضاعة هذه الموارد.

الفعالية: هي مدى نجاح المنشأة في تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة خلال فترة زمنية محددة.

1_2 بوشريبة محمد، مذكرة ماجستير، نمط تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية الجزائرية، معهد العلوم الاقتصادية،جامعة قسنطينة2002-2003،ص24.

الصناعية في القرن18 ذلك، لأن إقامة الآلات تهدف أصلا إلى استبدال العنصر البشري، و من المنطقي أن تتسبب في تخفيض عدد مناصب الشغل الموجودة أو المحتملة، كما أن الأعمال التي تمسها هذه الظاهرة- حسب ما يراه دائما- هي على العموم الأقل كفاءة، و المرتبطة بعمليات تنفيذية بسيطة و ليس بأعمال تصميمية، كما قدم مثالا يتعلق بإحدى الشركات (شركة Péchiney) التي قامت بتقليص عدد عمالها بنسبة 40% من سنة1981 إلى سنة1995 من أجل إنتاج نفس الكمية من الألمنيوم.

يرجع الأثر السلبي للتطور التقني بشكل رئيسي إلى(1) أنه لا تعطي الفرصة لجميع العاملين لمواجهة التحولات الناتجة عن التطور التقني و المتمثلة في اكتساب مؤهلات جديدة و مناسبة تسمح لهم بالتكيف، حيث يمتلك البعض مؤهلات متقادمة مع انعدام أي فرصة لتحسينها.

أما «J. A.SHUMPETER ». (1) فيعتبر التطور التقني محركا للنمو و في فائدة المؤسسة، كما هو الحال بالنسبة للأفراد؛ إذ يساهم في تحقيق إنتاجية عالية، محققا بذلك المزايا التالية :

- يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج، مما يعني تخفيض الأسعار بغية رفع الطلب أو رفع الأرباح وإعادة استثمار جزء منها في عملية الإنتاج
- رفع الأجور، مما يعني رفع الطلب من جديد و خلق حاجيات جديدة تعمل على خلق مناصب شغل.
- تخفيض وقت العمل.

بالتالي لا زيادة في الإنتاجية الفردية بدون تطور تقني، ولا يمكن نتيجة ذلك تحقيق النمو؛ فالسبيل الوحيد للأفراد لتجنب فقدان مناصب عملهم أو الحصول على فرصة الانتقال من وظيفة إلى أخري هو تكييفهم مع التقنيات الجديدة التي تعتمدها مؤسستهم عن طريق التكوين و الأداء.

1- المرجع السابق، ص26.

المبحث الثاني: الأنشطة التقنية لوظيفة الموارد البشرية:

تهدف كل منشأة مهما كان نوع النشاط الذي تزاوله إلى تحقيق هدف معين يتمثل في القيام بعمل أو خدمة معينة للمستهلك؛ و يتطلب الوصول إلى هذا الهدف القيام بأعمال رئيسية، تحتاج بدورها إلى أعمال فرعية لإتمامها. و لتحديد العلاقات النسبية بين الأجور التي تدفع داخل المنشأة يجب أن نبدأ بتحديد الوظائف و الأعمال المختلفة التي يتطلبها نشاط المنشأة، ثم علاقتها ببعضها البعض، والكيفية التي تؤدي بها.(1) و تشير الأنشطة التقنية إلى تلك الواجبات والمهام التسييرية لوظيفة الموارد البشرية، و هي لا تختلف في ممارسها عن أية وظيفة متخصصة أخرى كالإنتاج، والتسويق..، ولكن تختلف عنها بحقولها المتخصصة في الاستخدام، و هي تشمل بالأساس: تحليل، توصيف و تقييم الوظائف، نظام الأجور و تقييم الأداء..(2).

ومتى حددنا الوظائف و الأعمال الموجودة بالمنشأة، نبدأ في تحديد معالمها و الأعباء الملقاة على عاتق كل منها. و يتم ذلك عن طريق وصف الوظائف قصد الوصول إلى حقائق كاملة تبين الظروف التي تؤدي فيها المهارات التي تتطلبها في شاغلها. لذا يمكن القول أن من بين الأهداف الأساسية للتقييم هو تحديد هيكل أجور فعال يعكس الاختلافات الموجودة في الوظائف..(3) هذه المهام الأساسية سنتناولها بالتفصيل كما يلي:

1 -تحليل و توصيف الوظائف:

يعد تحليل و توصيف الوظائف من أهم المقومات التي تستند إليها الإدارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المنشأة، وبما أن المهمة الأساسية لوظيفة الموارد البشرية تكمن في وضع كل فرد في المكان الذي يلائمه، و إشغال كل عمل بالفرد الذي يصلح له، ولن يتم ذلك إلا بإيجاد العلاقات الوظيفية التي تحدد من الناحيتين:

- تحليل الوظائف(الأعمال) و دراسة مواصفاتها بكل دقة؛
- و اختيار المهارة في الفرد الذي يصلح لتأدية العمل المعين.

1-أحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية. الجزء الأول، دار المناهج للنشر 2003، ص: 297.

2 -عبد الغفار حنفي :إدارة الأفراد بالمنظمات، دار المعرفة الجامعية الطبعة الأولى ص:16

3- عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة، 2001، ص:29.

لقد ظهر الاتجاه نحو استخدام مواصفات الأعمال (الوظائف) في أواخر الثلاثينات و أثناء الحرب العالمية الثانية بسبب قيام العمل بالضغط المستمر، و المطالبة بتحقيق فكرة الأجر الواحد للعمل، حيث أدى هذا الصراع إلى ضرورة توضيح الواجبات التي تنطوي عليها الأعمال المعنية. و من هنا بدأت الحركة المنسقة تجاه تنميط الأعمال، و التوصيفات المكتوبة لها بعدما كانت تخضع إلى تخمين صاحب العمل.

بداية سنقوم بتعريف بعض المصطلحات الضرورية المستخدمة في هذا المجال من الدراسة و كيفية ارتباطها بعضها بـــبعض.

1 -المركز (المنصب):POSTE:و هو ينتج عن ربط المهام بعضها ببعض، الواجبات أو الالتزامات التي يجب أداؤها بمسؤولية، كما يعني أيضا محتوى العمل الذي يجب أن يقوم به فرد ما في مكان ما في مدة زمنية معينة.

2- الوظيفة: FONCTION: هي مجموعة من المناصب المتماثلة في مهامها الأساسية و في مسؤولياتها.

و الفرق بين المركز (المنصب) و الوظيفة: هو أن المنصب عمل يؤديه فرد معين أي أن يكون متصلا بالشخص الذي يشغله، أما الوظيفة فيمكن أن يقوم بها أكثر من فرد.

3- العمل: هو مجموعة من المهام، الواجبات و المسؤوليات التي ينظر إليها في مجموعها على أساس أنها تكليف مطلوب من الأفراد العاملين.

4- المهمة: MISSION : هي تلك الأنشطة (مجموعة من الحركات الجزئية) التي تؤدي داخل المنشأة و التي قد تكون استقبال معلومات، الكتابة، الحساب، التحليل و غير ذلك من التصرفات و الأفعال اللازمة لأداء العمل.

5- تعريف الفرد بالعمل:ORIENTATION: لا يمكن تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة، بـــدون الفهـــم الواضح لمتطلبات الوظيفة. لذي لا بد من تعريف واجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفـــرد الجديد كيفية أدائها.

1 - 1 -خطوات التحليل و التوصيف:

يعتبر تحليل و توصيف الوظائف خطوة ضرورية لمساعدة المنشأة على تسيير مواردها البشرية بأكبر كفـــاءة ممكنة. فهو يشير إلى دراسة و فهم و تحليل حقائق الأعمال أو محتوياتها للتعرف على متطلباتها، و الذي يقضى

تفتيتها إلى عناصرها الأولية و تحديد طبيعة و مهام و قيمة كل عنصر ثم تحديد متطلباتها الكلية من حيث واجباتها و مسؤولياتها و سلطاتها و كذا الكفاءات العلمية و العملية و الفنية و السلوكية اللازم توافرها فيمن يشغل هذه الأعمال.

1-1-1 التحليل:

هي العملية التي يتم بمقتضاها تحليل و دراسة العمل و جمع المعلومات للتعرف على الأجزاء المكونة له، و المسؤوليات و الأعباء المترتبة على ذلك.(1).و بالتالي ينبغي مراعاة الدقة فيمن يقوم بجمع و تحليل البيانات الخاصة بكل وظيفة، إذ قد يترتب على أخطاء التحليل خللا في الأداء التنظيمي، لذلك تلجأ المنشأة إلى إصدار قرارات معينة نذكر منها.(2).

- تحديد الطريقة التي تستخدم في الحصول على المعلومات و البيانات الخاصة بالوظيفة؛
- اختيار الأفراد المسئولين عن الحصول على هذه البيانات و المعلومات و الذين تتوفر فيهم المؤهل و المعرفة المناسبة و الخبرة السابقة لذلك، إلى جانب العلاقة الجيدة مع المديرين لجمع البيانات و تحليلها و مراجعتها؛
- توعية الأفراد الذين سيقع عليهم الاختيار لإعطاء المعلومات
- تقرير نوع المعلومات و البيانات المطلوب الحصول عليها.

و تتضمن عملية التحليل (أو تحليل الأعمال) مرحلتين أساسيتين هما:

* مرحلة جمع المعلومات؛
* مرحلة انتقاء الطريقة الملائمة لجمع المعلومات.(3).

أولا:مرحلة جمع المعلومات:

هناك العديد من المعلومات التي يمكن جمعها عن العمل، و هي بيانات يجب مراعاتها عند تحليل الأعمال، و من أهمها:

1- عبد الغفار حنفي،مرجع سبق ذكره ،ص:119.

2- مهدي حسن زويلف مرجع سبق ذكره ،ص: 343-344.

3-كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص:57.

*التعريف بالوظيفة؛

* السلطات المعطاة لشاغل الوظيفة

* وصف الواجبات و المسؤوليات؛

* بيئة و محيط الوظيفة؛

* معدل الأداء المطلوب؛

* المقومات الإنسانية للوظيفة

* العلاقات الوظيفية؛

* مواصفات شاغل الوظيفة.

ثانيا: مرحلة انتقاء الطريقة الملائمة لجمع المعلومات:

وهناك عدة طرق لجمع المعلومات المتعلقة بتحليل الوظائف، و التي تعتبر الأكثر شيوعا:

ا- طريقة الملاحظة:

تتميز الملاحظة كطريقة لتحليل الوظائف بالسهولة النسبية و بإمكانية تطبيقها بصورة مباشرة خاصة في الوظائف التي تتكون من مجموعة من الأنشطة الجسمية التي يمكن ملاحظتها و تسجيلها (توصيف الوظائف التي تتصف بالتكرار).

أما الوظائف التي تتكون من أنشطة لا يمكن قياسها فان هذا الأسلوب لا يصلح لجمع المعلومات عن تلك الوظائف.إلا أن هذه الطريقة تعتبر من الطرق المساعدة لطريقة الاستقصاء و المقابلة حيث تساعد على تكوين فكرة مبدئية عن الوظيفة، و من تم استخدام الطرق الأخرى.

ب- طريقة المقابلة الشخصية:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا وأكثرها دقة، لأنها تعتمد على الاجتماع المباشر بشاغل الوظيفة و توجيه كافة الأسئلة المتعلقة به و بمكونات الوظيفة التي يمارسها.

من مميزات هذه الطريقة:

- أنها تتيح فرصة إظهار الأنشطة أو الاتصالات غير الرسمية التي يقوم بها شاغل الوظيفة.
- تمكن من توضيح كثير من الأسئلة أو التساؤلات و عدم الوقوع في أخطاء إساءة فهم الأسئلة.

- التعبير عن الأداء بحرية كاملة أو إظهار جوانب من الوظيفة يصعب كتابتها و لكن يسهل التحدث عنها.

أما عيوبها:

- ارتفاع التكلفة النسبية مع انخفاض شاغل الوظيفة أثناء المقابلة؛
- إهمال شاغل الوظيفة لبعض أجزاء وظيفته؛
- عدم استطاعة كثيرا من الأفراد التعبير عن أفكارهم مما يقلل من فعالية البيانات؛
- تتطلب وقتا كبيرا خاصة عند القيام بتوصيف عدد كبير من الوظائف.

ج- طريقة الاستقصاء:

تعتمد هذه الطريقة على إعداد قائمة تضم الأسئلة المراد الإجابة عنها (والتي تتصل مباشرة بالوظائف) و التي من خلالها تتجمع المعلومات، ثم توجه إلى كافة أفراد التنظيم للإجابة عليها، و من تم إعادتها إلى القائمين بالتوصيف، حيث تتم مراجعتها، ومن ثم تبويب هذه البيانات تمهيدا لتوصيفها.

و من مميزات هذه الطريقة:

- سرعة تجميع المعلومات كونها توزع علي عدد كبير من الأفراد؛
- قلة التكاليف نظرا لعدم تعطيل الفرد عن أداء عمله إلا لوقت قصير؛

من عيوبها:

- صعوبة صياغة قائمة الأسئلة التي تساعد على جمع المعلومات؛
- عدم تعاون الموجبين على إعطاء بيانات دقيقة ،و ذلك لشعورهم بالخوف من نتائج التحليل؛
- صعوبة توحيد و تبويب البيانات واستخلاص النتائج نظرا لاستخدام مصطلحات و ألفاظ مختلفة ذات دلالات متشعبة الإجابات

1-1-2 التوصيف:

يعتبر توصيف الوظائف، النتيجة الملموسة لتحليلها، فهو يعنى كتابة الوصف الكامل للعمليات و المهام و المسؤوليات التي يتطلبها العمل إلى جانب الظروف التي يتم بها،.فهو عبارة عن قائمة بالواجبات و المسؤوليات بشكل عام للوظيفة المعنية، يبين لنا ما يجب عمله و كيفية أداءه، ولماذا ؟

كما يعتبر بمثابة معيار للأداء الوظيفي و بذالك يحدد المحتويات الخاصة بالوظيفة.(1).

يكتب التو صيف عادة خبير أو مدير الموارد البشرية كونه أقدر من غيره للقيام بهذه المهمة بحكم احتكاكه المباشر بالعملية خلال حصوله على المعلومات وإدراكه الدقيق بمضامين الوظائف واتصاله بالمرؤوسين والرؤساء.

ويتضمن التوصيف العناصر الآتية:

- تعريف العمل (الوظيفة): للتعريف عليها و تميزها عن غيرها؛
- وصف الوظيفة: و هو وصف واضح لواجبات الوظيفة، مسؤولياتها، أعباءها واختصاصاتها و سلطاتها.
- مواصفات شاغل الوظيفة: تعني تحديد القدرات و الكفاءات العلمية و الفنية و العملية و السلوكية و المتطلبات الجسمية إذا تطلبت الوظيفة ذلك.
- ظروف العمل: وهو يعني تحديد الظروف الطبيعية أو المادية التي يمارس فيها العمل أو يتعرض لها شاغل الوظيفة.

و غالبا ما تسمح عملية توصيف الوظائف بتحقيق مجموعة من الأهداف.(2)

- تحسم التعارض بين الفرد و المنظمة من إساءة فهم واجبات ومسؤوليات الوظيفة.
- تضع وصفا محددا للوظيفة لا يحتمل أي لبس، أي أنها تعتبر وسيلة للاختبار.
- تمكن المنظمة من معرفة واجبات و مسؤوليات الوظائف.
- تمكن المنظمة من رسم اتجاهات الوظائف المستقبلية.
- تمكين المنظمة من رسم الهيكل التنظيمي بوضوح.

إذن يستخدم كل من التحليل و الوصف في تقيم الأفراد، حيث النتائج تحدد المهام و المسؤوليات التي ترتبط بممارسة الوظيفة، و استنادا إلى ذالك يتم تحديد مدى ملائمة الفرد للوظيفة و مدى قدرته على تأديتها، فتستخدم كل منها في:

1- عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص:120

2- كامل بربر. مرجع سبق ذكره، ص:61.

- تصميم الاختيار الملائم للوظائف، و ذالك لكون النتائج تزودنا بالمواصفات الخاصة التي يجب أن تتوفر في شاغلي الوظائف في المنظمة والتي على أساسها تتم المفاضلة بين المتقدمين لشغل مناصب العمل الشاغرة.

- تتحدد درجة كفاءة الفرد و التي على أساسها يتم تقرير ما إذا كان الفرد يستحق الحوافز أم لا؟

- تفيد النتائج في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

- تفيد في اتخاذ قرار التدريب، (و ذلك عندما يكون هناك انحراف بين متطلبات الوظيفة و قدرات الفرد، فيمكن سد ذلك العجز عن طريق التدريب).

- يفيد أيضا في عملية تقييم الوظائف، هذا الأخير يستخدم هو الأخر كأساس في تصميم نظام الأجـــور.

2 -تقييم الوظائف:

يمثل تقيم الوظائف التحديد المنظم لقيمة كل وظيفة وفقا لعلاقتها بالوظائف الأخرى في المنظمة، استنادا للمعلومات المستخلصة من تحليل العمل و تحديد الواصفات الخاصة بها، و تستخدم هذه العملية في تصميم هيكل الأجور، أما الفكرة الأساسية لتقييم الوظائف فهي تحديد متطلبات كل وظيفة.(1).

- كما يساهم التقييم أيضا أو يؤدي إلي تفهم الفرد لسياسات و ممارسات الشركة فيما يتعلق بالأجور و المرتبات، و بهذا يمكن التعرف على مدى جهد الإدارة في بناء نظام للأجور بما يحقق العدالة.

- تزويدنا بمعلومات حول العلاقات بين مختلف الوظائف داخل الهيكل التنظيمي، ومنافد الترقية أمام الأفراد شاغلي هذه الوظائف، و مثل هذه المعلومات تفيد في مجال إعداد برامج التدريب، الترقية، النقل، و غيرها و غيرها من الوظائف التي تمارسها الإدارة.

- يمكن أيضا من خلال تقييم العمل و تحليله التعرف على مخاطر أو عدم التناسق أو التجانس بين الواجبات الخاصة بالوظيفة، وعلاج ذلك بما يحقق مصلحة كل من الأفراد و الشركة.(2)

إلى جانب ذلك توجد أغراض أخرى يمكن أن يخدمها تقييم الوظائف و منها:

1- راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية،رؤية مستقبلية، المكتب الجامعي الحديث: 1998-1999 ،ص :274-275.

2- نفس المرجع.ص:276.

1- يقدم أساس لقياس أداء الفرد.

2- يقدم حقائق لمساواة الأجور.

3- تقديم حقائق لعلاقات الوظائف التي تستخدم في الاختيار، التدريب، النقل، و الترقية.

4- تقديم حافز للأفراد للسعي إلى الترقية لوظيفة في مستوى أعلى.

وتتمثل الخطة الأولى في برنامج تقييم الوظائف في جمع المعلومات عن الوظائف المراد تقييمها، و يمكن الحصول على هذه المعلومات من التوصيف.بعد ذلك يتم تحديد العامل أو العوامل المستخدمة في تحديد قيمة الوظائف المختلف و بالنسبة للمنظمة،و من أكثرا لعوامل استخداما في هذا المجال المهارة، المسؤولية، و ظروف العمل.و لا تزال هناك حاجة مستمرة لاستخدام نظام تقييم الوظائف.

2 - 1 من المسئول عن القيام بتقييم الوظائف؟:

تقع مسؤولية تنفيذ البرامج الخاصة بتقييم الوظائف على الإدارة (الأفراد)، فعندما يكون حجم الشركة كبير يسند إلى قسم الأجور والمرتبات، و نفس الشيء بالنسبة لتحليل و تصنيف الوظائف، حيث يتولى الأفراد في هذا القسم أغلب الجوانب المتعلقة بتقييم الوظائف كالأعمال الكتابية و الإحصائية و التحليلية، و بينما تتولى لجنة (عادة) القيام بعملية تصنيف الوظائف في فئات أو شرائح بناء علي عملية التقييم و من تم ربط الأجور.(1).

و تتكون اللجنة الخاصة بتقييم الوظائف من ممثلين عن إدارة الأفراد و الإدارات التشغيلية، لأنه من الأفضل إن تقوم لجنة بذلك بدلا من ترك ذلك لتقدير وحكم شخص معين. ويرجع ضم ممثلين عن الإدارات في اللجنة لأن هؤلاء الأعضاء أكثر الماما ومعرفة بمعظم الأعمال و الوظائف التي يتم تقييمها، و لهم مصلحة مباشرة في النتائج المترتبة على هذا البرنامج حتى لا يكون هناك مبالغة في تحديد الأهمية النسبية للأعمال.

ومن أهم الشروط اللازمة لنجاح مثل هذا البرنامج توافر التأييد و التعضيد من جانب الإدارة، ورغبتها في حل المشاكل الخاصة بالأجور و المرتبات، بناء هيكل يتصف بالعدالة قائم على أساس تقييم الوظائف، و أن يشعر كل فرد في التنظيم بالرغبة الصادقة من جانب الإدارة للموازنة بين الأجور و الأعباء المترتبة على الوظيفة.

1_ عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

و هناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لتقييم وظائف المنشأة، و لكل طريقة مزاياها، عيوبها، تكاليفها و متطلباتها. و بصفة عامة تختار المنشأة الطريقة التي تتناسب مع:

- طبيعة نشاطها و حجمها؛
- طبيعة الوظائف المراد تقسيمها(أنواعها و عددها)؛
- الإمكانيات المتاحة للمنشأة من حيث الوقت و الجهد و المال.
- درجة صعوبة تنفيذ كل طريقة و مدى إلمام القائمين بالتقسيم بالطرق المختلفة للتقسيم، لذا لا بد من معرفة الطرق المختلفة و تحديد أي منها الأكثر استعمال.

2-2 الطرق المختلفة لتقييم الوظائف:

يمكن تصنيف الطرق الشائعة الاستخدام في التقييم إلى مجموعتين:

أولا: الطرق غير الكمية :والتي تشمل:

- طريقة الترتيب
- طريقة الدرجات

ثانيا: الطرق الكمية: و تشمل بدورها:

-طريقة التنقيط
- طريقة مقارنة العوامل

و الجدول الموالي يبين هذه الطرق، وأسس المقارنة:

الجدول - 1 -" يبين مختلف الطرق لتقييم الوظائف وأسس المقارنة"

أسس المقارنة	مجال المقارنة	
	العمل كوحدة (الطرق غير الكمية)	مقارنة المكونات (العوامل المكونة للعمل الطرق الكمية)
مقارنة وظيفة بأخرى	1- طريقة الترتيب	3- طريقة مقارنة العوامل
مقارنة وظيفة بشريحة أو درجة	2-طريقة التدريج و التصنيف	4-طريقة النقط

المصدر: المرجع السابق.

فالطرق غير الكمية لا تتطلب استخدام مواصفات العمل، بل تعتمد على التوصيف الخاص به، حيث ينظر إلى الوظيفة كوحدة و ليس لمكوناتها. أما الطرق الكمية فهي تعتمد على التفصيلات الخاصة بكل وظيفة.(1) و تختلف الطرق فيما بينها من حيث الشيوع والاستخدام بالمنظمات.

أولا: الطرق الكمية لتقييم الوظائف:

أ- أسلوب الترتيب:

تعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق في التقييم، و هي تناسب المؤسسات الصغيرة التي يكون عدد الوظائف فيها قليلا اذ تتم مقارنة الوظيفة بالوظائف الأخرى بشكل كلي، و بذلك تكون عملية الترتيب غير دقيقة و تخضع لخبرة و مهارة القائم بالترتيب. و توجد العديد من الأساليب لتحقيق هذه الغاية.

-الترتيب البسيط:(2)

في ظل الترتيب البسيط يقوم المقيم بقراءة الوصف الخاص بكل وظيفة على حدا حتى تتكون له فكرة عن

1 _ المرجع السابق، ص: 198.

2_ عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره،ص :34

كل الوظائف، ثم يشرع في إجراء مقارنة بينها(مختلف الوظائف الخاضعة للتقييم) لتقييمها و تحديد أهميتها وفي اغلب الأحيان لا تقتصر عملية التقييم على فرد واحد فقط، بل يتولى التقييم عدة مقيمين في أن واحد و يؤخذ متوسط الآراء.

-المقارنة الزوجية:

في المقارنة الزوجية تقارن كل وظيفة بكل الوظائف الأخرى الموجودة بالمنظمة، و استنادا إلى هذه المقارنات تظهر ثنائيات من الوظائف، و تقوم المقارنة على تحديد في كل زوج الوظيفة الأهم، و بحساب عدد المـــرات التي تم فيها اختيار الوظيفة قي كل ثنائية من الثنائيات تحدد أهمية الوظائف الخاضعة للتقييم و ترتب

$$R= \frac{N(N-1)}{2}$$

حيث N:عدد الوظائف

R : عدد المقارنات الممكنة.

* و أهم مزايا طريقتي الترتيب البسيط و المقارنة الزوجية:

- سهولة فهمها لبساطتهما؛

- تطبيقها في المنظمات التي يكون عدد الوظائف بها محدود؛

* عيوبها:

-عدم دقتها في تقييم الوظائف، لآن التقييم يتم بشكل كلي؛

- نتيجة التقييم تختلف من مقيم لآخر، كما قد تختلف حتى بالنسبة للمقيم الواحد من وقت لأخر؛

- يستحيل تطبيقها كلما زاد عدد الوظائف و كبر حجم المنشأة، إذ في هذه الحالة يستغرق وقتا طويلا خاصة في المقارنة الثنائية(1).

.ب- أسلوب الدرجات: (التصنيف):

ظهرت هذه الطريقة كرد فعل للنقائص الموجودة في طرق الترتيب، إذ تصنف الوظائف في مجموعـــات، و يطلق على تلك المجموعات اسم "الفئات" "CLASSES" في حالة احتوائها على وظائف متشابهة أو درجات

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، 2000، ص:180.

«GRADES» في حالة احتوائها على وظائف متشابهة في درجة الصعوبة و لكنها قد تكون مختلفة.

تحتل هذه الطريقة المرتبة الثالثة من حيث الأهمية في ترتيب الوظائف بعد طريقتي النقط و مقارنة العوامل، و يتطلب تصميم طريقة الدرجات مايلي.(1)

- تحديد العوامل التي تستخدم في تقييم الوظائف مثل المسؤولية، القدرات الجسمانية، القدرات العقلية، ظروف العمل..،

- تحديد عدد الدرجات و الذي يتأثر بسياسة المنظمة، حجمها، و درجة تنوع الوظائف بها؛

- وضع وصف واضح لكل درجة اعتماد على وصف كل مقياس من مقاييس التقييم من حيث الواجبات و المسؤوليات التي تحتويها كل فئة، و من حيث القدرات التي تتطلبها في شاغل الوظائف. و الوصف يكون عادة على شكل عبارات وصفية قصيرة تجمع في فئات بحيث تعتبر كل مجموعة منها وصف كامل لفئة معينة.

- بعد تحديد الدرجات يتم تحديد أجر كل منها، أو تحديد حدي الأجر الأعلى و الأدنى لكل درجة. في الأخير يقارن وصف الوظيفة مع الوصف المحدد لتحديد الدرجة التي تناسب الوظيفة أكثر.

من ميزاتها هذه الطريقة:

- البساطة، إذ يمكن تطبيقها خاصة في المنظمات الصغيرة الحجم.

- هي طريقة تقوم على التقدير الشخصي.

من عيوبها:

-هناك صعوبة في تحديد الوصف الخاص بكل درجة الشيء الذي ينتج عنه صعوبة تحديد معالم واضحة لكل درجة.

ج- أسلوب مقارنة العوامل:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الكمية عكس الطرق السابقة التي تهدف إلى ترتيب الوظائف في درجات معينة فقط، فالطرق الكمية تعطي مقدار التفاوت بين الوظائف في شكل كمي.

1_ عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره،ص : 392

وتتخلص هذه الطريقة في عدة مراحل.(1)

- تحديد الوظائف المعيارية التي تخضع للتقييم؛
- تحديد العوامل الأساسية التي يتم على أساسها تقييم الوظائف المعيارية؛
-إجراء مقارنة بين الوظائف المعيارية على أساس عوامل التقييم و تحديد رتبة كل وظيفة على أساس كل عامل من عوامل التقييم؛
- توزيع أجر الوظائف المعيارية على أساس الأهمية النسبية لعوامل التقييم، و ترتب الوظائف على أساس الأجر الممنوح لكل عامل من عوامل التقييم، ثم مقارنة الترتيب الجديد مع الترتيب السابق؛
- وضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل؛
- تقييم باقي وظائف المنظمة انطلاقا من الخريطة.

د- أسلوب النقط:

يقوم استخدام هذه الطريقة في تقييم الوظائف علي مقارنة الوظائف ببعضها علي أساس مجموعة من العوامل و هي عوامل المقارنة، أي أن تقييم الوظائف لا يتم بشكل كلي كما هو الشأن في طريقة الترتيب.و تنطلق هذه الطريقة في التقييم من أن الوظائف كلها تحتوي على مجموعة من العوامل، و درجة تواجد هذه العوامل في الوظائف تكون متباينة، و تكون درجة تواجدها أيضا مختلفة على مستوى الوظيفة الواحدة، و بالتالي فان الأهمية النسبية لهذه العوامل تكون مختلفة.

و العوامل المستخدمة في التقييم تختلف من منظمة لأخرى، لكن تجمع الآراء في الفكر الإداري أن هناك أربع عوامل أساسية تستخدم في تحليل و تقييم الوظائف. و تتمثل هذه العوامل في (1):

- **المهارة:**يقصد بالمهارة كل القدرات الذهنية و العضلية سواء كانت طبيعية أو مكتسبة الضرورية لأداء عمل ما بالكفاءة المطلوبة.و العوامل الأساسية التي تتحكم في المهارة هي: التعليم، الخبرة والتدريب.

1_سليمان خليل الفارس إدارة الموارد البشرية(الأفراد)، منشورات جامعة دمشق 2000، ص:22.

2- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999، ص: 206_212.

- **المجهود:**ويقصد به، ذلك النشاط الفكري و العضلي الذي يؤديه الفرد لدي ممارسته لعمله،و يتمثل المجهود الفكري في القدرة على التحليل، التركيز،القدرة على إبداء الانتباه، و المثابرة والتكيف...الخ.

أما المجهود العضلي فيتمثل في المجهود الجسماني الذي يؤديه الفرد لدى ممارسته للعمل، مثل تأدية الحركات العضلية، و الوضعية التي يتخذها جسم الفرد لدى أدائه للعمل، هل يؤدي الفرد العمل جالسا أم واقفا، وهل يكون الجسم في وضعية انحناء معينة؟الخ ..

- **المسؤولية:**لدى ممارسة الفرد لعمل معمل معين فلا بد وأن يتحمل المسؤولية في نهاية الأمر.والمسؤولية قد تكون عن النتائج المطلوبة من الفرد و عن نوعية المنتجات و كميتها و عن توفير معلومات معينة أو عن سلامة الأدوات المستخدمة في العمل، كما تكون المسؤولية عن الأفراد وعن مستوى تدريبهم،و عن مستوي الأداء الذي يحققونه. و على هذا الأداء فهذا العامل يمكن أن يقسم إلى مجموعة من العوامل الفرعية الأساسية.

- المسؤولية على الآلات و الأجهزة.
- المسؤولية على جودة المنتجات
- المسؤولية على الموارد النقدية
- المسؤولية عن سلامة الأفراد
- المسؤولية عن توفير و حفظ المعلومات.

- **ظروف العمل:**وهي الظروف التي تحيط بالفرد لدى تأديته للعمل، أي الظروف التي يمارس في إطارها عمله،و التي تؤثر في قدرته على أدائه للعمل، بحيث يكون الفرد غير قادر على التحكم فيها.و تتمثل ظروف العمل في الظروف الطبيعية مثل الحرارة، الرطوبة، الضوضاء، التهوية، ونظافة مكان العمل الخ...

بعد تحديد العوامل المستخدمة في تقييم الوظائف تقسم هذه العوامل إلى العوامل الفرعية، و يقسم كل عامل فرعي إلى عدد من المراتب و التي تشير إلى الدرجة التي يتواجد بها العامل في الوظيفة. و عدد المراتب ليس شرط أن يكون واحدا في كل العوامل الفرعية.

ثم تحدد الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل الأساسية، ة كذا الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل الفرعية. وتوزع النقط بين العوامل الأساسية تبعا لأهميتها النسبية.

أما تقييم النقط التي منحت لكل عامل من العوامل الأساسية بين المراتب التي يتكون منها العامل الأساسي

فإما أن يتم على أساس متوالية حسابية أو على أساس متوالية هندسية.وغالبا ما تستخدم المتواليات الحسابية في تحديد قيمة المراتب، أما القيمة بين المراتب فتحدد استنادا إلى العلاقة التالية(1):

$$\text{قيمة الزيادة بين المراتب} = \frac{\text{قيمة أعلى مرتبة - قيمة أدنى مرتبة}}{\text{عدد المراتب - 1}}$$

وتمتاز طريقة النقط بالدقة في عملية تقييم الوظائف لأنها لا تعتمد على مقارنة وظيفة بوظيفة أخري بشـــكل كلي بل تعتمد على تحليل الوظائف و تحديد العوامل التي تتكون منها، و تحديد الدرجة التي يتواجد بها كل عامل في الوظيفة، و يعبر عن ذلك بالنقط. وبالتالي فهذه الطريقة يمكن استخدامها مهما كان عدد الوظائف التي تخضع للتقييم، لذا يتم تطبيقها خاصة من طرف المنظمات الكبيرة الحجم. ولكن تطبيق هذه الطريقة يتطلب جهدا ووقتا كبيرين وذلك لأنه لابد من تحديد المعايير الأساسية و الفرعية التي تستخدم في التقييم، وتحديد مراتب العوامل الفرعية وقيمها.

1- عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

الخلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الفرد هو الجوهر في المؤسسة عوض الآلة و التكنولوجيا (هو الذي يبتكر و يسير) لذي أعطيت له المكانة الرائدة خاصة الإطارات (بعد التعيين، التكوين والتدريب).

واستنتجنا أن عملية تقييم الوظائف عملية حاسمة تبدأ بعملية التحليل و التوصيف وصولا إلى التقييم وفقا لطرق مختلفة تتمثل أساسا في طريقة الدرجات، الترتيب، مقارنة العوامل و طريقة النقط و لكل منها عيوبها و مزاياها. و مهما كانت الطريقة المستخدمة فالتقييم يهدف إلى تحديد القيمة الفعلية للوظائف في المنظمة، ويساعد في اختيار الفرد الملائم، ووضع برامج سليمة للتدريب، النقل و الترقية.

وبالتالي فعملية التقييم تساعد على رسم سياسة عادلة للأجور و التي سوف نقوم بدارساتها في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: نظام الأجور والحوافز

- تـــمـــهـــيـــد
- الـــمـــبـــحـــث الأول: طبيعة وأهمية الأجور
- الـــمـــبـــحـــث الـــثـــانـــي: الحوافز والمزايا
- الـــخـــلاصـــة

الفصل الثاني: نظام الأجور، الحوافز، و المزايا

تمهيد:

يحتل موضوع الأجور و الرواتب جانبا كبيرا من اهتمام العاملين و المؤسسات على حد السواء، إذ يعد حجر الزاوية في تعويض الموظفين باعتباره وسيلة لإشباع حاجياتهم من جهة، وأحد العناصر المشكلة للتكلفة في المؤسسة من جهة أخرى.فما هو هذا الأجر؟ وما الدور الذي يلعبه بالنسبة لكل منهما؟

وقبل التطرق أو الإجابة عن هذه الأسئلة ارتأينا أولا تحديد بعض المصطلحات والتي تتداول كثيرا بين العاملين دون التفرقة بين معانيها.

المبحث الأول: طبيعة وأهمية الأجور:

1 - مفهوم الأجور :

إذا كانت دراسة الوظائف تعني تحليل ووضع وصف لها ثم تقييمها، فان الهدف الأساسي لكل هذا العمل هو التوصل إلى تحديد الأهمية النسبية لهيكل الوظائف في المنظمة وهذه النتيجة تعتمد أساسا في تصميم هيكل الأجور.لذا سنحاول في هذا الفصل استخدام نتائج دراسة الوظائف في تحديد هيكل الأجور، وعليه ارتأينا أولا تحديد بعض المصطلحات:

تحديد بعض المصطلحات:

- **الأجر:** هو ما يحصل عليه العامل يوميا، أو أسبوعيا، أو بالساعة.
- **المرتب:**يطلق على المقابل الذي يتقاضاه العامل شهريا.

لكن المصطلحان أصبحا حاليا يستخدمان بدلا بعضهما ولا فرق بينهما.(1)

- **إجمالي الأجر:** هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أي استقطاع.
- **صافي الأجر:** هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات (مثل التأمينات، المعاش).

1 - 1 ماهية الأجور:

باعتبار الأجر المحرك الأساسي والطبيعي لأي نشاط بشري فيبدو في شكله البسيط و الأول مجـــرد مقابـــل للجهد الذي يبذله الأجير، لكن في الحقيقة الأمر أعمق من هذا و أبعد في انعكاسه و نتائجه بحسب السياســـة الأجرية المتبعة في تسيير الأجور، ولهذا لا بد من تحديد معني الأجر.

- فالأجر: ما هو إلا علاقة بين عامل يبذل جهد جسماني و طاقة عقلية معينة من خلال وظيفة،و صـــاحب عمل يدفع أجر مقابل هذا الجهد، و بالتالي لابد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول و الأجر المدفوع

- وهو: مقابل للجهد الفكري و العضلي الذي يقدمه الفرد، ومن ثم فهو عنصر مهم في تكـــاليف الإنتـــاج بالنسبة للمؤسسة و التي تعمل على تخفيضه، بيد أن مصلحة العامل لا تتوقف عن ممارسة الضغوط بهدف

1- عبد الفتاح بوخمخم، المرجع السابق، ص:49.

الحصول على الزيادات المستمرة في الأجر خاصة في ظل المنافسة.

و يري" **دوقلاس ماك قريقور**"النظرية x": بأن الإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف و أنظمة الأجور و المرتبات و ملحقاتها، و ظروف العمل المادية الأخرى و هي جميعها لا تخرج عن كونها (الجزرة) و التي يسعى العامل الحصول عليها مقابل أداءه لعمله و بالتالي فان التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها.(1)

1-2 تقسيمات الأجور:

وللأجور عدة تقسيمات كما يلي:

1- تبعا للمعيار المستخدم في التقييم:

أ- تبعا لطبيعتها:

- **أجور عينية:** تتمثل في الخدمات التي يقدمها صاحب العمل إلى الأجراء مثل السكن و النقل.
- **أجور نقدية:** هو حجم المال الذي يدفع للعامل مقابل العمل المنجز.

ب- تبعا لقوتها الشرائية:

- **أجور اسمية:** هي كمية النقود التي يحصل عليها الفرد مقابل العمل الذي يقدمه.
- **أجور حقيقية:**هي حجم السلع و الخدمات التي يمكن للفرد أن يحصل عليها نتيجة إنفاقه للأجر الاسمي.

2- تبعا لمعيار الدفع:

أ- أجور على أساس الوقت:تدفع على أساس وحدة زمنية محددة (ساعة، يوم، أو شهر)

ب- أجور على أساس القطعة: يدفع للعامل نظير انجاز جزء من العمل.(2)

1-3 دور الأجور: .(3)

تلعب الأجور دورا هاما في توزيع الموارد البشرية، و في استغلالها بأحسن شكل ممكن، فيمكن لنظام الأجر أن يجذب الأفراد إلى أعمال معينة إذا كانت الأجور مرتفعة نسبيا عن الأجور في أعمال أخري، كما يمكن

1- كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص:105.

2- حسين عمر، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1992، ص:24.

3- صلاح الدين عيد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص:215.

تشجيع الانتقال من مكان لأخر بإيجاد فوارق في الأجور التي يتقاضاها الأفراد للقيام بأعمال معينة.

وبالتالي فان نظام الأجور والمرتبات يهدف إلى بناء هيكل ونظام عادل للدفع، يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم، ومستوى أداءهم في هذه الوظائف. ورغم وضوح هذا الهدف إلا أن تطبيقه ليس بهذه الدرجة من السهولة، حيث هناك مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية، النفسية، و الأخلاقية لسياسة الأجور.

1 - الاعتبارات الاقتصادية:

يتحدد الأجر نتيجة لظروف العرض و الطلب، حيث أن سوق العمل، سيوفر المجال لتفاعل قوي العرض و الطلب، فيجمع البائعين و المشترين لخدمة العمل، و يحدد الأسعار لهذه الخدمة، ويلعب الأجر دورا هاما في المجتمع، حيث أن أغلبية الأفراد العملين في المجتمع يحصلون على دخولهم مقابل بيع خدمات عملهم، و تمثل هذه الدخول جزءا هاما من الكيان الاقتصادي.

2- الاعتبارات الاجتماعية:

ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الذي يشغله، بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته.وفي هذا ما يفسر ما يعلقه الأفراد من دلالات على الاختلافات الطفيفة في الأجر وما يفسر أيضا الأهمية التي يعلقها الأفراد على طرق الدفع (يومي، شهري..)

3-الاعتبارات النفسية:

تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، وحيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فانه إلى المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع الحاجات، تصبح وسيلة لحفز الأفراد العاملين و قد كان الافتراض في فترة من الفترات أن الأجر هو الدفع الوحيد للعمل.ولكن ثبت أن هناك عوامل أخرى متعددة تتفاعل مع بعضها و تؤذى إلى حفز الأفراد.

4-الاعتبارات الأخلاقية:

ليس هناك خلاف في الرأي على أنه يجب أن تكون المكافأة عادلة، إلا أن الاختلاف بدأ يظهر عندما يراد تحديد المقصود بالعدالة في المكافأة، فليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة.ومن هنا ظهرت الاختلافات حول

تحديد العوامل التي يدفع أصحاب العمل المكافآت مقابلها.

و هناك محددات أو عوامل أساسية محددة لمعدلات الأجور وهي: (1)

- توفير حد أدنى للأجر لكل عامل.
- تحديد الحد الأقصى لساعات العمل.
- أن يتسم الأجر بالعدالة.
- توفير مستلزمات الأمان و الصحة للعاملين.
- يمنع تشغيل القاصر الذي يتراوح سنه ما بين 12-18 سنة.
- ضرورة المساواة في الأجر للعاملين (بين الذكور و الإناث، العرق و اللون) و الذين يؤدون نفس العمل، ما لم توجد بينهم اختلافات في مستوي المهارة و التي تنعكس على حجم و جودة الإنتاج.
- ضمان الحقوق المكتسبة للموظف(المعاشات)، و إمكانية نقل تلك الحقوق من منظمة لأخرى حتى لا يضيع حق الفرد.

إلى جانب كل هذا، لا بد أن يعكس الأجر توازنا مستمرا بين ما يساهم به من جهد وما يحصل عليه من مقابل مادي، فاختلال هذا التوازن سيعكس حالة من الإحباط وانخفاض للروح المعنوية، و الشعور بعدم العدالة و بالتالي انخفاض مستوي الأداء.

و نتيجة لتأثير الأجور على المنشأة ككل، ينبغي عليها إنشاء وتنمية نظام سليم، عادل وكفئ للأجور يطبق على الموارد البشرية وفقا لوظائفهم و مستوي أدائهم في هذه الوظائف، وهو ما يعبر عنه بهيكل الأجور.

2-نظم دفع الأجور: (2)

يطبق في الحياة العملية أكثر من نظام لدفع أجور العاملين، ولكل طريقة ظروفها التي تطبق فيها، وهناك اعتباران أساسيان هما:

1- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ، الرياض، ص:379-383.

2-صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 231.

- أثر طريقة الدفع على العلاقات بين العاملين وإدارة المشروع.
- كمية و جودة العمل.

و العنصران اللذان لهما تأثير كبير على خطط دفع الأجور هما:

- تعريف و تحديد كمية وجودة العمل المطلوب من كل فرد، و ظروف العمل و المواد و المعدات التي يجب على صاحب العمل أن يوفرها.
- السعر الذي يدفع مقابل العمل المنجز.

كما أن هناك خصائص ينبغي أن تتوفر في طرق دفع الأجور وأهمها:

1- ينبغي أن تكون هناك صلة بين الأجر المدفوع وإنتاجية العامل، مع وجود فروق مقابل عوامل أخري(مثل القدرة على الأداء، المهارة).

2- ينبغي أن تتميز الطريقة بالبساطة و سهولة الفهم من جانب العاملين.

3- ينبغي ألا يؤدى تنفيذ الطريقة إلى خلق خلافات بين العاملين(كتلك التي تنشأ بسبب وضع خطط الحوافز المالية لبعض المجموعات دون البعض الأخر).

4- ينبغي أن يساعد نظام دفع الأجور على المقارنة الدقيقة بين مستوي الإنتاجية وكفاءة الإدارات المختلفة في المشروع.

ويمكن تقسيم نظم دفع الأجور إلى مجموعتين رئيسيتين وهما:

- نظام الدفع على أساس الوقت(الأجر الزمني).
- نظام الدفع على أساس الإنتاج.

وكل منظمة تختار الطرق التي تراها ملائمة أكثر لظروفها. (1)

2-1-أنظمة الدفع على أساس الوقت:

تعد هذه الطريقة من أقدم وأكثر الطرق شيوعا في غالبية المنشآت، ويتم احتساب الأجر في هذا النظام على أساس المدة التي يقضيها الفرد في عمله(قد يتحدد الدفع إما بالساعة، الأسبوع، أو الشهر).ولا يرتبط الأجر

1- عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص:49.

هنا بكمية أو جودة الإنتاج.

وهناك حالات تصلح لتطبيق هذه الطريقة دون غيرها:

- في حالة الوظائف التي يصعب قياس إنتاجها بوحدات كمية ملموسة(كالصيانة)
- في حالة ما إذا كان الإنتاج غير منتظم كحدوث أعطال بصفة مستمرة.
- في حالة عدم قدرة الإدارة على مراقبة كمية الإنتاج للعامل.
- في حالة حاجة العمل إلى عناية و اهتمام خاص(كصناعة الألماس)، حيث تتطلب وقت كبير و تركيز، و إذا زادت السرعة في العمل فانه يترتب على ذلك أضرار بجودة السلعة(أهمية الجودة عن الكمية).
- في حالة تفضيل كل من الإدارة و العاملين لهذا النظام، حيث يكون هذا النظام سهل التطبيق.

ومن عيوب هذه الطريقة:

- أنها لا تشجع على روح الابتكار.
- لا تحقق الحافز الكافي أمام العاملين لزيادة إنتاجيتهم.

بالإضافة إلى ذلك، فانه يجب أن يصاحب هذه الطريقة إشراف و رقابة دقيقة و إلا فان الأفراد سيركزون أيضا على الزمن و يهملون عامل الكمية المنتجة كما ينبغي أن يكون هناك نظام يسمح بمكافأة العامل الأعلى إنتاجية،و إلا أنه سوف لا يأخذ حقه إذا قورن بالعامل منخفض الإنتاجية(يميل إلى عدم بذل أقصى مجهود ما عنده من جهد) كما أنه هناك بعض العمال الذين قد يعمدون إلى تعطيل الآلات و توقيف العمل.

من ناحية أخرى تنطوي هذه الطريقة على ميزة هامة و هي ثبات دخل الفرد و عدم تعريضه للتقلبات

2-2- نظام الأجر على أساس الإنتاج(أو القطعة):

في هذا النظام يتوقف أجر الفرد على إنتاجيته فالخاصية الأساسية للدفع على أساس كمية الإنتاج هي أن العمل المطلوب تأديته تحدد له قيمة نقدية معينة يحصل عليها الفرد إذا أتم العمل(يتحصل على مكاسب أو تلحق به الخسائر و ذلك تبعا للاختلافات في الكمية المنتجة).

ويعاب على هذه الطريقة بأنها:

- لا تناسب كل الأعمال أو الوظائف.
- قد تصبح غير مرضية إذا أسيئ استخدامها.

- قد يندفع الأفراد في سبيل زيادة أجورهم إلى الدرجة التي قد تؤثر على حالتهم الصحية، أو زيادة حوادث العمل، أو قد تلحق الضرر بالمعدات المستخدمة.

- صعوبة تحديد المعايير القياسية للإنتاج الذي يحاسب الفرد على أساسها.

- كما قد يعمد أصحاب الأعمال إلى تغيير هذه المعدلات، و بذلك يضطر العمال إلى زيادة سرعتهم حتى يحصلون على نفس الأجر.

- لا توجه اهتماما كافيا إلى مركز الفرد في المشروع،و اقدميته و سلوكه الوظيفي.

وهناك نظامين لتحديد الأجر بالإنتاج هما:

أ - الإنتاج الفردي أو الأجر على أساس الإنتاج الفردي.

ب- الأجر على أساس الإنتاج الجماعي.

أ- الأجر على أساس الإنتاج الفردي:

يحصل الفرد في ظل هذا النظام على أجره على أساس الوحدات المنتجة(التي قام بإنتاجها بمفرده)، فقط يختلف الأجر باختلاف طريقة الحساب المتبعة. وهناك عدة طرق لحساب هذا الأجر، إلا أنه يمكن تمييز طريقتين رئيسيتين هما:

1 -في حالة أجر القطعة الموحد:

في خضم هذا النظام يدفع أجر موحد للفرد عن كل قطعة أو وحدة ينتجها العامل مقدما، و يتم حصر الإنتاج للعامل في نهاية اليوم أو الأسبوع،أو الشهر.و يضرب الأجر للوحدة في عدد الوحدات التي انتهي منها العامل خلال فترة المحاسبة وذلك وفقا للعلاقة التالية:

$$R=N.P$$

حيث: R- الأجر

P- معدل الدفع للقطعة الواحدة

N - عدد القطع المنتجة

و يحتاج هذا النظام إلى مجموعة من المقومات الأساسية أهمها:

- تحديد الأجر للقطعة بشكل مقبول للعامل، ومناسب لصاحب العمل.و يكون الأجر مقبول من العامل

حينما يشعر بأنه يستطيع من خلاله أن يحصل على دخل أعلى من الدخل الذي يمكن أن يحصل عليه.

- لابد أن يكون إنتاج العامل قابل للقياس.

- لابد أن يكون التسجيل للإنتاج الذي يتمه العامل خلال فترة الحساب دقيقا حتى يطمئن العامل إلى أنه قد حصل على الدخل الذي يستحقه، وحتى تدفع المنشأة الآجر في مقابل إنتاج تحقق فعلا.

2- في حالة الأجر المتباين بالقطع:

تم تأسيس هذا النظام من طرف الباحث "فريديرك تايلر" إذ يحدد معدلين للدفع(للقطعة المنتجة)، معدل عادي و معدل مرتفع.

فإذا كان الإنتاج المعياري N0، و كان معدل الدفع العادي P1، و معدل الدفع المرتفع P2، و إذا كان إنتاج الفردn ، فان أجر الفرد يتحدد على النحو التالي:

R=P1.n إذا كان nأصغر أو يساوي n0

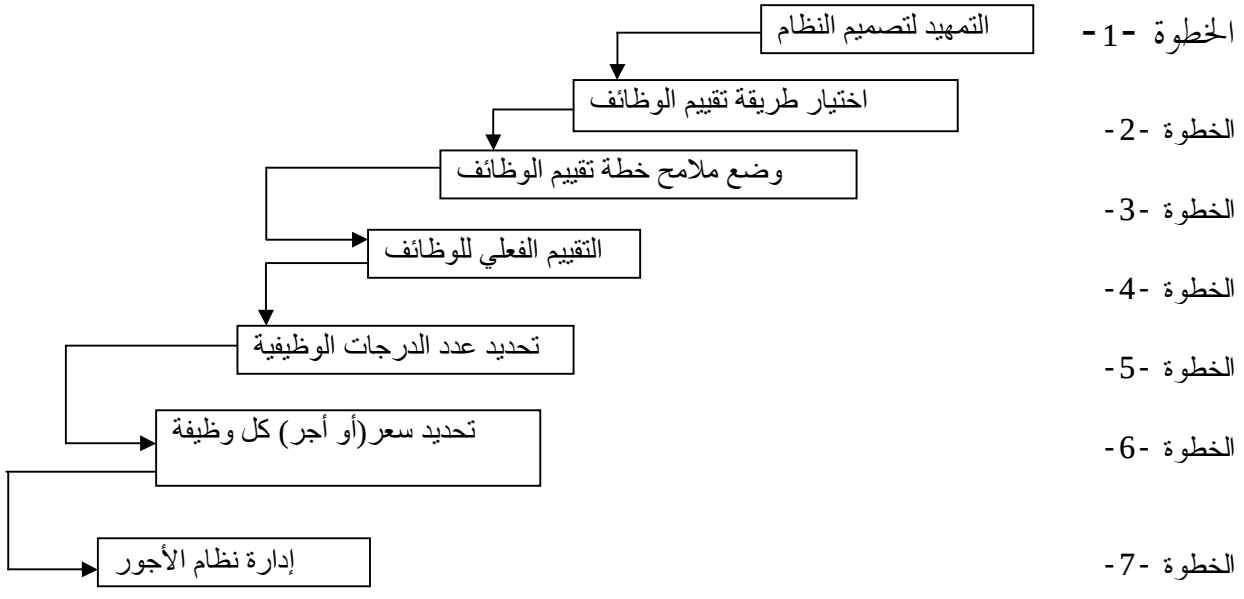
R=P2.n إذا كان nأصغر أو يساوي n 0

فيلاحظ على طريقة "تايلر" أنها محفزة جدا، فالفرد يحاول أن يصل بإنتاجه إلى المستوى المعياري، و ذلك حتى يحصل على العلاوة، و لكن قد يكون على حساب نوعية المنتجات و على حساب صحة و سلامة الفرد.

3- استخدام ترتيب الوظائف في تحديد الأجور:

بعد الانتهاء من عملية تقييم الوظائف تظهر الحاجة إلى ترتيبها، أي تصنيفها ووضعها في درجات، حيث هذه الخطوة مهمة جدا في عملية تحديد الأجور، كما يوضحها الشكل التالي: (1)

الشكل رقم 1: "يبين خطوات تصنيف الوظائف"



المصدر: أحمد ماهر. (1)

لدى تلجأ مختلف المنظمات إلى تصنيف الوظائف في فئات و تحديد أجر لكل فئة حتى يجنبها ذلك مشقة تسعير كل وظيفة أو عمل على حدا.

و المشكلة التي تواجه الإدارة هي اختيار عدد الدرجات أو الفئات التي تضم الوظائف المختلفة، و كيفية توزيعها على كل درجة و ليس هناك معادلة معينة أو طريقة بالذات يمكن استخدامها لتحديد عدد هذه الدرجات، أو الحد الأعلى و الأدنى لأجر كل منها. ولا بد من دراية و تحليل بعض الاعتبارات لتحقيق نتيجة في هذا الشأن. (2)

- عند اختيار عدد درجات هيكل الوظائف، هناك عدد من العوامل التي ينبغي أخذها في الاعتبار.مثلا عدد الوظائف بالمنشأة يؤثر على عدد الفئات، فكلما كان عدد الوظائف قليل كان عدد الفئات قليل .
- كذلك مدى الاختلاف بين أنواع الوظائف يؤثر على عدد الوظائف، حيث أن الأعمال أو الوظائف المتقاربة تتطلب عددا من الفئات أقل.

1 -أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص:189
2- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

- من ناحية أخرى فان سياسات الإدارة من حيث الترقية مثلا تحدد عدد الفئات، فإذا كانت الإدارة تسعى لاستخدام الترقية كحافز على زيادة الكفاءة أو تمنح الزيادات في الأجور و الرواتب في حالة الترقية، في مثل هذه الحالة ينبغي أن يكون عدد الفئات كثيرا نسبيا عما لو كانت الزيادات في الأجور غير مرتبطة بالترقية.

كذلك هناك اعتبار أخر يتمثل في ضرورة بحث سياسة الدفع بالمشروع لمعرفة مقدار الحد الأعلى و الأدنى الأجور بها، فلا شك أنه كلما كان الفرق بين أدنى و أعلى أجر يدفع كبيرا، كلما سمح ذلك بتشكيل عدد كبير من الدرجات، والعكس صحيح؛ لدى فأساس تجميع الوظائف في درجات أو فئات يختلف باختلاف طريقة التقييم المتبعة، و يمكن توضيح ذلك كالتالي:

- فإذا كانت الطريقة المتبعة هي طريقة الدرجات فان فئات الأجر تتحدد لدى إعداد التقييم، لان التقييم وفقا لهذه الطريقة يتمثل في تحديد الفئات ووضع كل وظيفة في الفئة المناسبة لها.

- وإذا كانت طريقة التقييم المتبعة هي طريقة الترتيب فان كل مجموعة من الوظائف تكون متقاربة من حيث أهميتها النسبية تشكل فئة أجر.

- و إذا كانت طريقة مقارنة العوامل هي المتبعة في التقييم فان عدد الوظائف الوارد في جدول التقييم يقسم على عدد الوظائف التي تضمها الفئة للحصول على عدد الفئات.

- أما إذا كانت طريقة النقط، فان الوظائف ترتب تنازليا أو تصاعديا على أساس الدرجات التي حصلت عليها كل وظيفة. وبعد الترتيب تحدد الفواصل بين مجموعة و مجموعة من الوظائف، وإذا لوحظ بأن هناك فرق كبير في النقط بين مجموعة من الوظائف و مجموعة أخرى فان كل مجموعة متقاربة تشكل فئة...(1)

كما قد تلجأ المنظمات إلى انتهاج أسلوب أخر لتحديد حدود الفئات المختلفة أي لتحديد الحدين الأعلى و الأدنى لكل فئة من الفئات الأجرية، ولكن تطبيق هذا الأسلوب يتطلب معرفة العدد الإجمالي للنقط في المنظمة و كذا عدد الفئات المرغوب.و تحسب وفقا للعلاقة التالية: (1)

$$\text{الفرق بين الفئات} = \frac{\text{نقط أعلى وظيفة} - \text{نقط لأدنى وظيفة}}{\text{عدد الفئات المرغوب}}$$

وبعد تحديد قيمة الوظائف يجب الربط بين الأهمية النسبية للوظيفة و بين الأجر. فقد يكون الأجر الحالي الممنوح للوظيفة أكثر أو أقل من الأجر الذي يتحدد على أساس نتيجة تقييم الوظائف.لذا فالهدف من تقييم

1- عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص:53.

الوظائف هو تحديد القيمة النقدية التي تعكس الأهمية للوظيفة، و لتحقيق هذا الغرض هناك عدة طرق إحصائية نتناولها فيما يلي:

أ- الطريقة التقريبية:

في ظل هذه الطريقة يتم تمثيل قيم الوظائف و الأجور المقابلة لها بيانيا، بحيث تمثل على المحور الرأسي معدلات الأجور الحالية و تمثل على المحور الأفقي الوظائف معبرا عنها بنقط التقييم و الدرجات الوظيفية.ثم نحدد خط الاتجاه العام يمر على أكبر عدد ممكن من النقط بحيث تكون قيم الانحرافات عن خط الاتجاه العام أقل ما يمكن،

- فإذا كانت النقط فوق خط الاتجاه العام بمسافة كبيرة فهذا يعني أن الوظائف المقابلة لهذه النقط تحصل على أجر أغلى مما يستحق، وهو لا يتماشى وقيم التقييم.

- أما إذا وقعت تحت خط الاتجاه العام، فهذا يعني أن الوظائف يعطى لها أجر أقل عما تستحقه، وهذا أيضا لا يتماشى ونتيجة تقييم الوظائف.

ب- طريقة المربعات الصغرى: (1)

تقوم طريقة المربعات الصغرى في تثمين الوظائف عن طريق تحديد العلاقة بين قيم التقييم و قيم الأجور باستخدام الاتجاه العام للخط المستقيم.

و معادلة الاتجاه العام المستخرجة تمكن من حساب معدلات الأجر لكل قيمة من قيم التقييم في ضوء العلاقة المحسوبة بين هذين المتغيرين و التي يمثلها خط الاتجاه العالم لهذه العلاقة....(1)

و نأخذ معادلة الاتجاه العام للخط المستقيم الصيغة التالية:....(2)

$$Y=a_0+a_1x$$

والقيم المراد حسابها في المعادلة هي القيم؛ $a_0 ; a_1$

حيث تمثل a0 نقطة تقاطع خط الاتجاه العام مع المحور الرأسي. و يمكن الوصول إلى ذلك باستخدام المعادلتين المساعدتين للمربعات الصغرى، و هي:

$$\sum y= a0+a1\sum x.....1$$

$$\sum xy=a0 \sum x+a1\sum x^2 \cdot\cdot \quad ..... \quad ... \ 2$$

و تتحدد قيمة الثوابت بحل المعادلتين السابقتين حيثX ترمز لمتوسط التقييم و Y لمتوسط الأجر في الدرجة و n لعدد المفردات (الدرجات).

1- مرجع سبق ذكره، ص:56.

4- إدارة نظام الأجور: (1)

يتم هنا معالجة بعض القضايا و المشاكل المترتبة عن عملية تقييم الوظائف أيضا معالجة القضايا الخاصة بتسعير نظام الأجر و صيانته و إضفاء المرونة عليه وفقا للتغيرات التي تحدث داخل المنظمة و المجتمع على السواء. و هذه بعض القضايا الخاصة بإدارة نظام الأجور.

4-1- معالجة الوظائف الخارجة عن خط الاتجاه العام للأجر:

يشير خط الاتجاه العام إلى خط يوضح المتوسط العام لقيمة الأجور، إلا أن الوضع الفعلي يبين وجود بعض الحالات للوظائف التي تخرج عن خط الاتجاه العام للأجر.فما العمل في هذه الحالة؟.

وللإجابة على هذا السؤال نتطرق إلى حالتين:

- الحالة الأولى: وظيفة أجرها أعلى من قيمتها.

أي أن الأجر الحالي مبالغ فيه، لآن أهمية و قيمة الوظيفة أقل، و البدائل المتاحة هي:

- إما تخفيض الأجر الحالي (يؤذي إلى استياء العاملين).

- تجميد الأجر الحالي (عدم رفع الأجر، و تجميد العلاوات حتى تتساوى قيمة الوظيفة وأهميتها مع أجرها)

- الحالة الثانية: وظيفة أجرها أدنى من قيمتها.

أي أن الأجر الحالي أقل كثيرا من قيمة وأهمية الوظيفة، و البدائل المتاحة هي:

- إما رفع الأجر مباشرة.

أو رفع الأجر تدريجيا و بمعدل أكبر من المعدل العادي(حتى يصل الأجر إلى ما يعادل قيمته).

4-2- تحديد الحد الأدنى و الأقصى للأجر بالشركة. وتقابلنا هنا حالتين:

- الحالة الأولى: تخفيض أو رفع أحد الحدين:

- فع الحد الأدنى للأجر يعني تقليل الفرق بين الحدين الأعلى و الأدنى، و هذا الاتجاه فيه شيء من التكافل الاجتماعي، وحماية للعاملين في المستويات الأدنى من الأجر.

- أما تخفيض الحد الأدنى للأجر، فيعني زيادة الفروق بين الحدين الأعلى و الأدنى.و هذا الاتجاه فيه رغبة

1- جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص:385 -386.

لتقليل التكلفة.

ونفس الشيء يقال عند رفع الحد الأقصى للأجر أو تخفيضه، فيؤدي رفع الحد الأقصى إلى زيادة الفرق بـــين الحدين، بينما يؤدي تخفيض الحد الأقصى للأجر إلى تقليل الفرق بين حدي الأجر.

- الحالة الثانية: رفع أو تخفيض الحدين معا:

فقد ترى إدارة الشركة ضرورة رفع الحدين (الأدنى و الأقصى معا) وذلك لعدة أسباب:

- أغلبها يدور حول الرغبة في تخفيض تكلفة العمالة.

- وقد تلجأ بعض الشركات في هذا الصدد إلى استخدام مستويين للأجر داخل الوظيفة الواحدة، أجر عالي للموظفين (العاملين)الحاليين، وأجر أدنى لمن سيتم تعيينه لاحقا(بغرض تخفيض التكلفة) و هذه السياسة لها عواقب وخيمة هي عدم العدالة و عدم الرضا.

4-3- تعديل الأجور حسب نفقات المعيشة:

تميل بعض الشركات إلى زيادة الأجور(من خلال علاوات يطلق عليها أحيانا علاوة الغلاء) وذلك لآن نفقات المعيشة قد ارتفعت، وعليه تكون من مهمة إدارة الموارد البشرية هي دراسة نفقات المعيشة، و ذلك من خلال تتبع الإحصاءات المنشورة عن الزيادة في نفقات المعيشة، ثم تحديد النسبة التي تراها مناسبة لزيادة الأجر بها.

4-4- إدارة العلاوات:

هناك توابع و إضافات على الأجر الأساسي (تسمي عادة العلاوات) ومن أهمها:

- علاوة مقابل الأقدمية في العمل.
- علاوة الكفاءة.
- علاوة إضافية مقابل الزواج.
- علاوة مقابل الزيادة في مستوي المعيشة(علاوة الغلاء).
- علاوة اجتماعية مقابل إعالة الأبناء.

ومن سمات العلاوات أنها تحسب سنويا، وتصرف شهريا، ولكن لا يمنع أن يتم حسابها بنـــاءا علـــى ظهـــور السبب منها، كالزواج و الإنجاب.

وعلى إدارة الموارد البشرية أن تدرس المتطلبات القانونية في نوعية و طريقة حساب العلاوات في الدولة، كما

عليها أن تقرر أي نوع من العلاوات الإضافية تود أن تمنحه لعامليها، وبأي حجم، وهل في مناسبات معينة أم في تواريخ محددة لها علاقة بالسنة المالية للشركة.

4-5- دراسة(أو مسح)الأجور:

ترغب الكثير من الشركات أن تتعرف على الأجور السائدة في الشركات الأخرى، وبالتالي تقوم الشركة بجمع معلومات منظمة عن أجور الوظائف في الشركات المماثلة أو المنافسة، وذلك كوسيلة للتعرف على مستويات الأجور السائدة.إذ تستفيد من نتائج الدراسة في تحديد الملامح المختلفة للسياسة الأجرية (مثل تحديد متوسط الأجور، الحد الأقصى و الأدنى، طريقة دفع العلاوات، الحوافز والمزايا).

ويطلق على دراسة الأجور أحيانا مسح الأجور أو استقصاء الأجور.و يجب على أي شركة تجري دراسة للأجور أن تتوخى الحذر في إجراءات الدراسة حتى يمكن التوصل إلى نتائج يمكن الثقة فيها أخذة في الاعتبار:

- الوظائف التي تجري عليها الدراسة في مختلف الشركات متشابهة.
- تكفي عينة من 10-20 وظيفة لكي تقدم بيانات كافية.
- يجب أن يكون عدد الشركات الموجودة في الدراسة كافيا، فلا هي قليلة(لا يمكن الثقة في بياناتها)، و لا هي كثيرة(فتزيد التكاليف).

وعادة ما يتم جمع المعلومات التالية في دراسة(مسح) الأجور:

الأجر الأساسي - لحد الأدنى و الأعلى- العلاوات – المكافئات والحوافز – ساعات العمل – فترات الراحة – الإجازات والعطل – المزايا التي يحصل عليها العاملون.

وهناك أساليب لجمع المعلومات السابقة من أهمها:

التليفون – المقابلة الشخصية – قائمة أسئلة ترسل بالبريد.

ويتم عرض نتائج الدراسة في قوائم أو جداول توضح المعلومات الخاصة بالأجور إذ يمكن الاسترشاد بها في رسم وإدارة سياسات الأجور بالشركة (1).

1- نفس المرجع.

المبحث الثاني إدارة نظام الحوافز:

يعود الاستخدام العلمي للحوافز المالية إلى عالم الإدارة ورائد حركة الإدارة"فريديرك تايلر" و بالرغم من أن الحوافز لم تكن معروفة بشكل كبير إلا أن معظم الكتاب في الوقت الحالي يتفقون على أنه للحوافز دور فعال في زيادة الإنتاجية.(1)فما هي هذه الحوافز؟

1 - الحوافز:

هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.(2) هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد، وأن الدوافع تنبع من داخل الفرد فان الحافز هو شيء خارجي تجذب إليها الفرد، لذا فان الحوافز هي "مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته".(3)

"كما تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز".(4).و يفترض هذا التعريف أن الأجر (المرتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة ولا يجب النظر إطلاقا إلى الحوافز باعتبارها جزءا مكملا للأجور و المرتبات، وللأسف قد يرى البعض في الدول النامية أنها تلعب هذا الدور(تصبح نوعا من التكافل الاجتماعي، و تعويض عن انخفاض الأجر)وبالتالي تفقد في هذا الوقت دورها الحافزي.

ويحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة مثل:

- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يمس التقدير، الاح نظام الحوافز ترام و الشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، و جودة إنتاج، ومبيعات وأرباح.
- تنمية روح التعاون بين العاملين، و تنمية روح الفريق و التضامن.

1- جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره،ص 447.

2- 3- كامل بربر ، مرجع سبق ذكره ص102.

4- أحمد ماهر،مرجع سبق ذكره،ص236.

1-1- المنهج العلمي لنظام الحوافز:

تعتبر المقومات الأساسية لنجاح نظام الحوافز في توجيه سلوك الفرد نحو الاتجاه الذي تهدف إليه إدارة الأفـــراد ليصب في النهاية في إطار الأداء التنظيمي و هي ما يلي:

أ- أن يتناسب الحافز الذي يحصل عليه الفرد داخل التنظيم مع دوافعه.

ب- أن يفهم الفرد العلاقة الوثيقة بين الأداء المطلوب منه و الحصول على الحافز.

ج- أن تتنوع الحوافز نظرا لتنوع احتياجات أفراد التنظيم، وأيضا لتنوع احتياجات الفرد من وقت لأخر.

د- إن نظام الحوافز ليس نمطيا، بمعنى أنه لا يمكن تطبيق نظام فعال للحوافز لمنظمة ما في المنظمات الأخـــرى حتى المتشابهة، إذ تختلف ظروف كل منظمة و طبيعتها، كما تختلف طبيعة الأفراد واحتياجاتهم الحقيقية مـــن منظمة لأخرى.

إذن لابد للمنهج المطلوب لرسم نظام الحوافز في المنظمات أن يعكس الصورة الحقيقية لرغبات الأفراد العاملين فيها، لذا فان المنهج السليم للحوافز لابد أن يستند على المقومات التالية:

1- تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية و المستقبلية لأفراد التنظيم.

2- اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الأفراد.

3- تحديد القيمة المادية و المعنوية للحوافز.

4- الإعلان عن نظام الحوافز لكافة أفراد التنظيم.

5- متابعة تطبيقه للتأكد من كفاءته.

6- تعديل النظام بما يتناسب مع التغيرات و المواقف الجديدة سواء المتعلقة بالأفراد أو ظروف المنظمة.

وبالتالي فان وضوح النظام و عدالته هو المعيار الذي يرسم العلاقات بين المنظمة و كافة الأفراد العاملين بها، لأن المبدأ الأساسي الذي يحكم تصرفات الفرد هو محاولة تحقيق توازن دائم ومستمر بين:

1- ما يقدمه الفرد للمنظمة من جهد.

2- المقابل النقدي و المعنوي الذي يحصل عليه.

من جهة ثانية يجب أن نعترف بإحدى المسلمات الأساسية وهي عدم إمكانية عزل نظام الحوافز أيا كان هذا النظام عن ضغوط هذا المناخ السائد في المنظمة(تطبيق أفضل نظم الحوافز في مناخ تنظيمي قائم على الصراع

و الخوف والشكاوي؛ لن يؤذي إلى تحقيق النتائج الإيجابية المطلوب أن يحققها).(1) لذا يتوجب على إدارة الأفراد أن تتابع باستمرار دراسة الظواهر الناتجة عن سلوك الأفراد و تصرفاتهم بعد تطبيق النظام بهدف وضع اليد على كافة المؤشرات التي تساعد على تفعيل النظام بالاتجاه الذي يضمن التأثير الايجابي على سلوك أفراد التنظيم، ويضمن بالتالي تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

1-2- أنواع الحوافز:

على أي منظمة أن تختار لنفسها الطريقة الفعالة لذلك حتى يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على أدائهم المتميز.و هناك العديد من أنواع الحوافز، و المستخدمة في شتى منظمات الأعمال. كما أن هناك طرق عديدة لتصنيف هذه الحوافز من بينها:

أ- الحوافز من حيث شكلها و جاذبيتها:(2)

أولا: الحوافز من حيث شكلها:

تنقسم الحوافز من حيث شكلها أو الطريقة التي تدفع بها إلى نوعين وفق الشكل الموالي:

*** الحوافز المادية(المالية):**

تمثل الحوافز المادية إشباعا لمتطلبات الدوافع الأساسية للأفراد العاملين في شكل نقدي، فهي تستخدم في حث العمال و تشجيعهم على زيادة الإنتاج، سواء كان بطريقة فردية أو جماعية، وتدفع هذه الحوافز على شكل نقود أو مال للعامل بالإضافة إلى أجره العادي(لزيادة الإنتاجية أو رفع جودتها و تحسينها) وتشمل هذه الحوافز:الأجر- المكافئات التشجيعية- الترقية- توزيع الأرباح.

*** الحوافز المعنوية:**

مما لا شك فيه أن الإنسان لا يعيش بالخبز وحده، و توفير حاجات الإنسان المادية لا تشبع حاجاته الأخرى النفسية و الاجتماعية إلا بقدر ضئيل، لذلك يجب على الإدارة أن لا تهمل الحوافز المعنوية التي تساعد و تحقق للإنسان إشباع حاجياته الأخرى.وبذلك تزيد من شعوره بالرضي في عمله وولائه لمنصبه.

1- كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص:110.

2- مهدي حسن الزويلف، إدارة الأفراد في المنظور الكمي،دار المجدلاوي ، عمان،1993،ص:277.

فالحوافز المعنوية هي دافع ضروري إلى العمل الإنساني وسياج أمل يحمي العامل من الانحراف(الغيـــاب...) و تتمثل الحوافز المعنوية في:فرص التكوين- لوحات شرف(يوضع فيها أسماء العمال الممتازين)- وسام الجدارة الإنتاجية (يحصل عليها من حقق ابتكارا في عمله)- ألقاب شرف(للعمال الذين قاموا بابتكار أو اقتراحات من شأنها زيادة الإنتاج أو رفع جودته أو خفض تكاليفه).

ثانيا: الحوافز من حيث جاذبيتها:

تنقسم الحوافز من حيث جاذبيتها إلى:

*** الحوافز الإيجابية:**

وهي الحوافز التي تترك أثر ايجابي في العامل خاصة إذا أشبعت حاجات معينة لذا الفرد، ففي هذه الحالة تصبح ذات أثر ايجابي و من ثم تؤذي إلى السرور و الرضا.

*** الحوافز السلبية:**

إذا أشبعت الحوافز حاجات معينة لذا الفرد فإنها تصبح ذات تأثير ايجابي ومن ثم تؤذي إلى السرور و الرضي، ولكن إذا لم تشبع بعض الحاجات لذا الفرد فأنها تكون ذات تأثير سلبي.فالأشياء غـــير الســـارة ذات تـــأثير عكسي، لذلك يبتعد الفرد عنها، و يمكن القول عن هذه الأشياء أنها حوافز سلبية(حوافز تســـتعملها الإدارة لضمان الإنتاج و ضمان لأداء العمل وهي العقوبات التي توقع على العاملين،مثل التوبيخ ة اللوم).

ب- الحوافز من حيث من تطبق عليهم، ومن حيث أثرها:

أولا: الحوافز من حيث من تطبق عليهم:

*** الحوافز الفردية:**

تعتمد الحوافز الفردية على أداء الفرد، ومن أهم مزايا هذه الحوافز-أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء و الكفاءة ، إلا أنها تشوبها بعض المشاكل، فقد تؤذي المنافسة بين الأفراد إلى التسبب في بعض النتائج السلبية، فمثلا فد لا يشارك الفرد بأفكاره في العمل خوفا من أن زميله يتفوق عليه و يحصل على مكافئة أكبر.

ويصلح هذا النوع من الحوافز خاصة في الأقسام المصممة بحيث يؤذي كل عامل عملـــه في اســـتقلال عـــن غيره(كتجميع بعض أجزاء الآلات أو تغليف الإنتاج بالقطعة).

*** الحوافز الجماعية:**

تستخدم بعض المنظمات حوافز لجماعات العمل، بحيث يحصل كل عامل على نصيبه من الحوافز بناءا على إنتاجية الجماعة ككل(إنتاجية الجماعة قد تحسب على أساس الكمية، الوقت، أو على أساس أخر تراه المنظمة).وهناك العديد من الأسباب التي تشجع المنظمة على استخدام طرق الحوافز الجماعية من بينها:

- صعوبة قياس أداء العامل منفردا(لأن عمله جزء من عمل المجموعة).
- لأن إنتاجه يتأثر بمساهمات وجهود زملائه.
- الأعمال متشابكة مع بعضها، ويصعب فصل العمل الفردي منها.

*** الحوافز على مستوي المنظمة ككل(الحوافز التنظيمية):**(1)

تعمد هذه الخطة بتقديم علاوة نهاية السنة الأفراد العاملين بالمنظمة، و دلك بناءا على الأداء و الكفاءة الكلية، و هناك ثلاثة أنواع منها و هي:

1- المشاركة في الأرباح:

ويستفيد منها غالبية العاملين في المنظمة وذلك بتقسيم نسبة ثابتة من صافي الأرباح(تختلف هذه النسبة من مؤسسة إلى أخري).و يتم التوزيع حسب المرتب، أو كفاءة الأداء ..أو أكثر من أساس واحد، كما يتم التوزيع نقدا مرة واحدة أو على عدة مرات في السنة.

2- خطط الاقتراحات :

ويطلق عليها أيضا خطط توفير التكاليف، و السبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج، وأن الوفر في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا لحساب مكافأة من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

3- خطط ملكية العاملين لأسهم الشركة:

ويتم من خلاله تقديم المنظمة الفرصة للأفراد لشراء أسهمها(2)، وتدفع هذه الخطة الأفراد على الاهتمام بزيادة نجاح المنظمة، وزيادة معدلات نموها؛ ولكن من ناحية أخرى، قد لا تؤثر هذه الخطة كحافز على

1-2- راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 322.

الأفراد عندها يشتري الأفراد أسهم محدودة.كذلك فان قيمة هذه الأسهم قد تنخفض، مما يجعل الفرد ينظر إليها كميزة تقدمها المنظمة بدلا من كونها حافز من الحوافز.

ثانيا:الحوافز من حيث أثرها:

*** الحوافز المباشرة:**

إن الوسائل أو الأساليب التي تشجع على سرعة الإنجاز و دقة الأداء في العمل هي الحوافز المباشرة (الحوافز المادية و المعنوية).

*** الحوافز غير المباشرة:**

إذا كانت الحوافز المباشرة هي تلك الوسائل و الأساليب ذات الأثر المباشر في حفز العمال على سرعة الإنجاز و الدقة في الأداء، فان ذلك لا يتم إلا إذا توفر الجو المناسب للعمل و تدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم.

1-3- كيفية زيادة فعالية خطط الحوافز:

توجد خطط الحوافز منذ وقت طويل، وهي تتوفر في شكل أو أخر، وقد تم تنمية خطط حديثة للحوافز(نتيجة اختلاف الأنظمة و القوانين)، وما تم عرضه هو أشهرها، ولكن لا حدود للابتكار فيها، وذلك حسب احتياجات العاملين، وطريقة العمل، مشاكل الأداء، وهدف المنظمة.ومن أمثلتها(حوافز عينية):(1)

- مكافئة استثنائية عن عمل طارئ متميز؛
- رحلة مجانية؛
- عمرة أو حج؛
- أجهزة منزلية؛
- أدوات شخصية(ساعة مثلا)؛
- خطابات شكر؛
- دروع أو كؤوس امتياز.

1- احمد ماهر، مرجع سبق ذكره ص 252.

ولكي تعمل خطط الحوافز بفعالية و تساهم في تحقيق أداء عالي للأفراد لابد:

- أن تصل هذه الخطط إلى الأفراد؛

- أن ينظر إليها الأفراد على أنها عادلة؛

- أن يكون هذا النظام بسيطا(مختصرا، واضحا، ومفهوما في بنوده وصياغته)

- التفاوت: اذ لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز؛ وإلا فقدت قيمتها الحافزة(الاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد).

- التنويع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة و مرضية لكافة الاحتياجات، فمنها المادي، ومنها المعنوي، وفيها خطابات الشكر، الرحلات، و الحفلات وغيرها.

- العلانية: يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين فيه.

- تدريب المشرفين:لا بد من تعليم و تدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام و المشرفين و الملاحظين على إجراءات النظام و الرد على التساؤلات التي قد تدور حوله،

- عائلي: كلما تم اشتراك المترل في الحوافز كلما كان أفضل، وبعض المنظمات ترسل هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام وذلك للزوجة و الأبناء.ويضمن هذا توسيعا لقاعدة الرضا و القبول للنظام.

وكمثال من الحوافز أن شركة "جنرال موتورز «GE» تمنح أفرادها في نهاية العام منح «BONUS» على شكل «COUPON»كوبون يستخدمه العامل في مطاعم، أو محلات معينة(بقيمة ذلك المبلغ) تقديرا عن عمل غير عادي قام بأدائه (1).

ملاحظات:(2)

- يخصص مبلغ مالي لنظام الحوافز، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

* قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل الغالبية العظمي لميزانية الحوافز، وهي بدورها تتضمن بنودا جزئية مثل المكافئات، العلاوات، الرحلات والهدايا وغيرها.

1- أشوك شندا، شلبا كوبورا ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي إستراتجية الموارد البشرية،ص:232

2- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص261.

* التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

* تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل المنشورات، الملصقات الدعائية، خطابات الشكر و الحفلات.

- وضع إجراءات النظام: أي ترجمته في شكل خطوات، وإجراءات متسلسلة، وهي تعني تسجيل الأداء، حساباته، اجتماعاته، أنواع الحوافز، توقيت تقديم الحوافز .وهذا شرح لبعض وأهم الإجراءات:

* تحديد الأدوار: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه ورفع تقارير إلى جهات محددة، لاعتماد أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى الأفراد.

* توقيت تقديم الحوافز: هل هي سنوية، نصف سنوية، شهرية، أم أنها تعطي بعد الأداء المتميز مباشرة، وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد أو الدخول المدرسي؟

* نوع الحوافز:هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياجات من يتلقاها.والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

الشكل رقم 03 مثال لنموذج ترشيح للحصول على الحافز.

نموذج ترشيح للحصول على الحافز:

نموذج ترشيح للحصول على حافز

أسم المرشح:- -

القسم: -

الوظيفة: -

تاريخ الالتحاق بالوظيفة:

أسباب الترشيح(رجاء ذكر الأداء الذي يستحق الحافز بالتفصيل):_ _

الرئيس المباشر — مدير الإدارة

- - - - - -   - - - - - -

رأي لجنة الحوافز: -

نوع و قيمة الحافز: -

موافقة أعضاء اللجنة:

العضو الأول — العضو الثاني — العضو الثالث

- - - - -   - - - - - -   - - - - - - -

المصدر: احمد ماهر. مصدر سبق ذكره، ص:262

2- المزايا و الخدمات:

تختلف المزايا و الخدمات التي تقدمها المنظمة عن أنظمة الحوافز بها، فادا كانت الحوافز هي مقابل للأداء المتميز، فان المزايا و الخدمات تمثل مقابل للعضوية والانتماء للمنظمة،أو هي تلك المكافئات التي تمنحها المنظمة للأفراد لمجرد كونهم أعضاء في المنظمة(1) إذ تهدف إلى جذب الأفراد للعمل بها، والإبقاء على من يعمل فيها؛إذ تشعرهم بالأمان الوظيفي والاستقرار.

وإذا كانت الحوافز تميز بين أداء الأفراد، فان المزايا و الخدمات تعطي لهم جميعا دون تمييز(2).

2-1- واقع المزايا التي تقدم للعاملين في الوقت الحاضر:

تشكل المزايا والمنافع جزء هام من الأجر اليومي لكل موظف تقريبا، ويمكن تعريفها بأنها جميع المدفوعات المالية وغير المالية التي يتلقاها الموظف ليواصل عمله في الشركة، وهي تشمل أشياء مثل أجور الإجازات مدفوعة الأجر، التأمين على الصحة، والمعاشات،خطط التعليم وتسهيلات لرعاية الأطفال (3)

- إن إدارة المنافع اليوم تعد مهمة خاصة إلى حد كبير، فهي تتطلب خبرة خاصة، لان العمال يعانون دائما من تعقيدات مالية، وفي حالة طلب و حاجة دائمة. وتمثل المزايا والمنافع نفقة كبيرة لمعظم الشركات.

- هناك العديد من المزايا و الطرق العديدة و المتنوعة لتصنيف تلك المزايا، إذ تقدم لكل من يعمل بالمنظمة، وذلك للأسباب التالية:

* لجذب العاملين للالتحاق و العمل بالمنظمة، ولإغراء من يعمل بها للبقاء فيها.

*إعطاء نوع من الأمان الوظيفي و الاستقرار، وتلعب أنظمة المعاشات والتأمينات المختلفة هذه الوظيفة.

* الحفاظ على مستوي معيشي معين للعاملين وذلك بتقديم خدمات مثل المواصلات و الإسكان و التغذية.

* الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية على المنظمة في رعاية أفرادها.

* لتقوية العلاقة بين المنظمة و العاملين بها.

1- راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 329.
2- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 263.
3- ديسلر ، مرجع سبق ذكره، ص 45.

2-2- أنواع المزايا و الخدمات:

هناك عدد كبير من المزايا و المنافع(الخدمات) التي يمكن أن تقدم للعاملين، ويمكن تصميم أنظمة تقدم خدمات جديدة، وذلك حسب الاحتياج الخاص للعاملين في منظمة ما.ويمكن تجميع وتصنيف هذه المنافع في خمس مجموعات رئيسية هي:

- المطلوبة قانونيا؛- المرتبطة بالمعاشات؛- المرتبطة بالتأمينات؛- الدفع للإجازات؛- منافع أخري.

والجدول رقم 01 يوضح أمثلة عن: " المنافع و المزايا وفقا للمجموعات الرئيسية":

المطلوبة قانونيا	المرتبطة بالمعاشات	المرتبطة بالتأمينات	الدفع للوقت بدون عمل	أخري
- التأمين الاجتماعي - تعويضات العاملين - تعويضات البطالة - تعويضات العجز	- المعاشات - المعاش المبكر - المعاش نتيجة العجز	- التأمين الصحي - التأمين ضد الحوادث - التأمين على الحياة - التأمين ضد العجز	- الإجازات - العطلات الرسمية - إجازات مرضية - إجازات عارضة - إجازة الحج لأول مرة - إجازة الالتحاق بالتجنيد	- وجبات مقدمة من الشركة - تكاليف الانتقال - تسهيلات ترفيهية

المصدر: راوية محمد حسن، ص328.

وهناك من يصنف هذه المزايا بطريقة أخري

والجدول رقم02 يبين:" أنواع المزايا و الخدمات":

مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه	التأمينات	خدمات صحية	تسهيلات معيشية	خدمات اجتماعية،ثقافية وترفيهية
- وقت الراحة	- تأمين التقاعد(المعاش)	- الكشف الدوري	- مواصلات	- نادي رياضي
- وقت الغداء	- تأمين الحياة	- التحاليل و الفحوص	- إسكان	- تعليم
- الإجازة السنوية	- تأمين الحوادث	- العلاج والأدوية	- تغذية	- ندوات ثقافية
- الإجازة الرسمية	- تأمين الصحي و العلاجي	- العمليات	- قروض	- رحلات
- الإجازة المرضية	- تأمين البطالة	- إرشادات صحية	- خصم على منتجات المنظمة	- حفلات
- الإجازة العارضة			- جمعيات تعاونية	- استشارات مالية،
- الإجازة الخاصة				- استشارات قانونية

المصدر: أحمد ماهر، مصدر سبق ذكره، ص265.

و بالرغم من تقديم معظم المنضمات لشكل أو أجر من هذه المزايا، إلا أن الفرد العادي لديه فكرة ضئيلة عن المنافع التي يحصل عليها.

فلماذا لا يعرف الأفراد معرفة تامة بهذه المنافع؟

يمكن أن نرجع هذا إلى عدة تفسيرات منها:

- أن المنظمة لا تبذل أي مجهود لتعريف الفرد بهذه المزايا.
- إن المعلومات أو الأسلوب المستخدم لهذه المنافع غير مفهوم.

وتقدم المنظمة عادة نوعية واحدة من المزايا و المنافع لكل الأفراد مفترضة بذلك أن الأفراد جميعهم لهم نفس الأهداف والرغبات.

2-3- شروط النظام الكفء للمزايا والخدمات:(1)

لكي يكون النظام ذو كفاءة يجب أن يقوم على شروط:

1- يجب أن يعتمد هذا النظام على استطلاع لاحتياجات العاملين، حيث هذه الخدمات تقدم لاستقائها، وذلك باختلاف أنواعها حسب اختلاف العاملين في عمرهم، دخلهم وحالتهم الاجتماعية.

2- تحديد هدف البرنامج و النظام من قبل المنظمة، فقد تهتم احدي المنظمات بالخدمات الصحية،بينما تهتم أخري بالتسهيلات المعيشية.

3- يجب تحديد الجهة المسئولة عن تنفيذ النظام، وأيضا مسئولياتها بالكامل.وعادة ما تكون إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسئولة عن ذلك منفردة أو مع جهات أخري مثل العلاقات العامة.

4- يجب الحصول على مشاركة العاملين، وذلك من خلال إبداء رأيهم

5- يجب أن تكون الاستفادة من مكونات النظام اختيارية(ما عدا خطة التأمين و التقاعد).

6- لا بد من إضفاء المرونة على النظام، وذلك بإدخال أنواع المزايا و الخدمات الأكثر قربا من العاملين، وإجراء أي تغييرات إدارية على النظام، و يتم ذلك بالمراجعة المستمرة للنظام.

7- دراسة التكلفة و العائد من النظام، وذلك حتى لا تتفوق تكاليفه على إراداته.وأن يكون تشغيل النظام

1- المرجع السابق، ص:269.

غير مكلف وغير مرهق.

8- يجب التغطية الإعلامية الكاملة للنظام، وتعريف العاملين بكل الخدمات و المزايا وكيفية الحصول عليها، والجهة التي تقدمها.

9- يجب أن يتم استثمار الأموال المتاحة بشكل يدر عائدا قويا على النظام.

2-4- الخطط المرنة للمنافع و المزايا:

نتيجة لاختلاف رغبات الأفراد فيما يتعلق بالمزايا و المنافع، فان بعض المنظمات لجأت إلى تقديم خطط مرنة.فوفقا لهذه الخطط،فان الفرد يكون لديه بعض الحرية في اختيار المنافع المعينة التي سيحصل عليها.

وتنطوي فكرة الخطة المرنة للمنافع على السماح للفرد باختيار أكثر المنافع تناسبا مع حاجاته الشخصية، وتسمى الخطط المرنة أيضا بخطط الكافيتريا للمنافع، ويرجع ذلك إلى أن هذه المنافع تقدم قائمة متنوعة يمكن للفرد الاختيار فيما بينها.

2-5- الاتجاهات الجديدة في المزايا و الخدمات:

- ظهر اتجاه جديد في المزايا التأمينية المرتبطة بالتقاعد يطلق عليها اسم"العروض الذهبية" وهذه العروض تقدم لمن يرغبون في التقاعد مبكرا قبل السن القانونية وتستهدف بالدرجة الأولى تجنب حدوث أي حالات تسريح من العمال.وعادة ما يصاحب ذلك مجموعة من الحوافز المالية تتكون من مزيج من المزايا التأمينية بالإضافة إلى مبلغ نقدي(هذا القرار يضل قرارا اختياريا يتخذه العامل عن طواعية).

- منظمات أخري تقدم مزايا و منافع منها:

* تقديم الدعم للعناية بالأطفال، حيث تجني المنظمة من وراء ذلك العديد من الفوائد منها: تقليل معدلات الغياب، القدرة على جذب الكفاءات للعمل لدى المنظمة وتحسين الروح المعنوية للعاملين (في أمريكا)

* رعاية كبار السن، إذ تقدم العديد من المزايا للعاملين المسئولين عن رعاية الوالدين أو أحد الأقارب مثل ساعات العمل المرنة، تقديم خدمات تأمينية طويلة الأجل، بالإضافة إلى إقامة المراكز المتخصصة في رعاية كبار السن.

- أجريت احدي الدراسات بشأن التعرف على تفضيل العامل نحو العديد من المزايا و الخدمات(شركة MIDWESTERN)، ومن خلال توزيع قوائم الاستقصاء عليهم أشارت نتائج الدراسة إلى:

- الحصول على إجازة لمدة أسبوعين إضافيين،وهي من أهم المزايا التي يفضلها العاملون.
- في حين احتلت زيادة الأجور الميزة الثانية.
- تخفيض وقت العمل اليومي فقد احتل المرتبة الأخيرة.

وتتأثر تفضيلات الفرد للعديد من العوامل مثل السن، الحالة العائلية و الجنس.

خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم جزء يتركز عليه موضوع البحث، والذي أتمني أن أكون من خلاله قد استوفيت بكامل الجوانب المتعلقة به، إذ تناولت في مبحثه الأول الأجور ودورها ،ثم نظم الدفع و التي تختلف من مؤسسة لأخرى.ثم في المبحث الثاني تطرقت إلى الحوافز والمزايا باعتبارها جزء مكمل للأجور وليس كبديل لها،كما تطرقت إلى المنهج العلمي لوضع نظام فعال للحوافز، أنواع الحوافز والتي تختلف من حيث الشكل، و الجاذبية.بالإضافة إلى حوافز أخري تزيد في الفعالية الفردية والجماعية على حد السواء.

هذه الدراسة النظرية مكنتنا من التعرف وإلقاء الضوء على واقع الأجور من جهة، والعناصر المكملة له والمتمثلة في الحوافز بكامل أنواعها.

واستكمالا للدراسة النظرية، أجريت دراسة ميدانية لواقع الأجور في مؤسسة البريد كمؤسسة عمومية ذات طابع إداري، ثم كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع الأجور في قطاع البريد

- تـــمـــهـــيـــد
- الـــمـــبـــحـــث الأول: الأجور في قطاع البريد قبل التقسيم
- الـــمـــبـــحـــث الـــثـــانـــي: تحليل استمارة
- الـــخـــلاصـــة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع الأجور في ظل مؤسسات إدارية ذات طابع صناعي و تجاري

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى الأجور و الحوافز والتي تعد الحجر الأساس الذي يربط العامل بالمؤسسة ويساهم في رفع معنوياته.ارتأينا تجسيد هذا النظري من خلال إجراء دراسة تطبيقية لواقع الأجور في مؤسسة عايشت مرحلتين انتقاليتين، أي من مرحلة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري إلى مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي،ألا وهو قطاع البريد.

فبحكم بعده الاجتماعي والمتمثل في كونه ملزم بتقديم خدمة عمومية، فهو يعد نقطة انطلاق إستراتيجية القطاع الخاصة بالنمو الاقتصادي على المدى البعيد.

ونظرا لتعدد وتشعب المنتجات، الزبائن، والصفقات، فان هذه العوامل تفرض تجديد فعلى وسريع لنشاط المؤسسة، مما يؤذي حتما لتكييف الكفاءات وتنشيط الموارد البشرية بتقديم كفاءاتها، وذلك لكسر سياسة الجمود، وحمل المؤسسة إلى تحقيق نجاعة مثلى.وفي هذا السياق شرع في إصلاحات هائلة ينتظر من وراءها جعل المؤسسة أكثر تنافسية، وليس بالإمكان بلوغ هذا الهدف وتحقيقه إلا إذا انصهر جميع العمال بمحفزاتهم في المسيرة التي شرع فيها.

المبحث الأول: الأجور في قطاع البريد قبل التقسيم(مؤسسة عمومية)

لقد انبثق بريد الجزائر بعد إعادة تنظيم وزارة البريد والمواصلات في إطار إصلاح وعصرنه قطاع البريد المحكومة بموجب القانون 2000-03 المؤرخ في 2000/08/05 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات،وكذا المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المؤرخ في 2002/01/14 المتضمن إنشاء بريد الجزائر الذي يرمي إلى أقلمة البريد مع بيئته العامة و السياسة القطاعية التي يمليها تطور احتياجات المستهلك و التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال.

كان إذن من الضرورة تصور شكل يسجل هذا التحول الجذري نحو هوية جديدة، دون هدر ارث المؤسسة الأم التي غذت الذاكرة الجماعية لمفهوم البريد.

وقد عايش القطاع البريدي في الجزائر تحولات كبرى منها:

- الانفتاح التدريجي للسوق
- نمو التكنولوجيات الجديدة
- التنامي المتزايد لتكنولوجيات الإعلام و الاتصال

كل هذه العوامل كانت بمثابة وقود أو محرك لهذه التحولات الجوهرية إذ منذ البداية كان التركيز على المسائل الأكثر أهمية كتحسين نوعية الخدمة و الفعالية في التكفل بالمتطلبات الجديدة للزبائن، وهذا بالاعتماد على ما تملكه المؤسسة البريدية من مؤهلات

1- نظرة على قطاع البريد:

1-1-بريد الجزائر عبر الأرقام(لسنة 2006):

يتوفر قطاع البريد على:

- 25000 عامل(حسب أخر الإحصائيات 2006)؛
- 3293مكتب بريد على التراب الوطني، 50%منها متواجد في المناطق النائية؛
- 10.000 شباك؛.

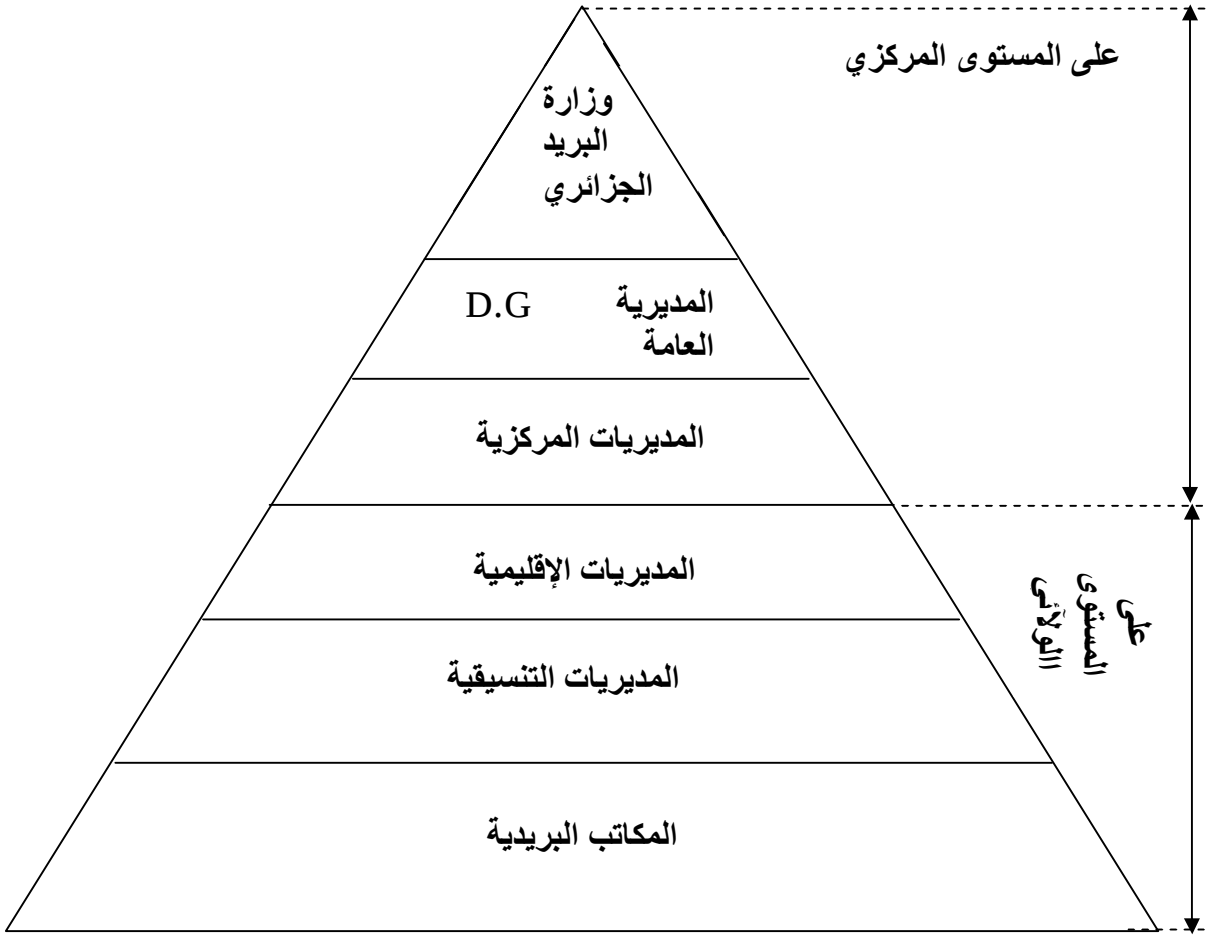
- 09 مراكز للفرز، منها 04 وطنية ودولية.
- 04 مراكز للطرود البريدية(الجزائر، قسنطينة، وهران، عنابه)؛
- 04 مراكز بطل البريد"E M S"(الجزائر، قسنطينة، وهران، عنابه)؛
- 01 مركز وطني للصكوك البريدية، و 06 مراكز جهوية(06 ملايين حساب بريدي جاري)
- 01 مركز معالجة الحوالات، و05 أقسام(44 مليون سند إصدار ودفع)
- 07 مراكز للتوفير"C N E P"(يسير أكثر من3.5 مليون حساب)
- 3270 صندوق رسائل في الأحياء العمومية
- توزيع"COURRIER" يتم ب5000 موزع على المستوي الوطني مرة في اليوم منها:
  - 4308 جولة على الأقدام
  - 1400 جولة على الدراجات

1-2- نشاط البريد:

- 9,1 مليون حساب بريدي؛
- 900 ألف عملية تجرى في الحساب البريدي كل يوم؛
- أكثر من 6 ملايين نداء واتصال بالموزع الصوتي 15/30؛
- أكثر من 2 ،5 مليون طلب صك بريدي في السنة؛
- 6 ،3 مليون حساب للتوفير و الاحتياط،(3 ملايين عملية تجري في السنة)
- 30 مليون حوالة في السنة(إصدار وتخليص)؛
- أكثر من مليون زائر في المكاتب البريدية في اليوم؛

والشكل رقم 4 يوضح الهيكل التنظيمي لقطاع البريد:

الهيكل التنظيمي لقطاع البريد:



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق من وزارة البريد، قسم الموارد البشرية الجزائر العاصمة.

2- نظام الأجور:

كان نظام الأجور المطبق في قطاع البريد كمؤسسة إدارية ذات طابع خدمي هو نفسه المطبق في ظل الوظيف العمومي ككل المؤسسات ،إلى غاية الانقسام الذي شهده القطاع، والذي تحول فيه (البريد)من هذه المؤسسة (ذات الطابع الخدمي) إلى مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي.

2-1- الأجور في ظل الوظيف العمومي:

كان في ظل الوظيف العمومي يطبق نظام السلاسل(الأصناف)، وكما هو معلوم أن أول حق مقرر للموظف العام مقابل أداءه للخدمة هو الأجر الذي يتقاضاه شهريا(المرتب) وبصفة دورية، بالإضافة إلى تمتعه بالضمان الاجتماعي.وحتى تتكافأ الأجور بمختلف المؤسسات و الإدارات العمومية رتبت الموارد البشرية ترتيبا تشمل على عشرين(20) صنفا (سلما في التنظيم القديم) يتفرع كل صنف إلى أقسام كما يلي:

- الأصناف (09) التسعة الأولى يتفرع كل منها إلى ثلاثة أقسام (من 01الى 03)
- الأصناف من(10) العاشر إلى الثالث عشر(13) يتفرع كل منها إلى (04) أربعة أقسام من(01الى04)
- الأصناف من (14)الرابع عشر إلى (20) العشرين يتفرع كل منها إلى (05) خمسة أقسام من(01الى05).

يتكون كل قسم من هذه الأقسام من(10)عشر درجات التي هي نفسها درجات المسيرة المهنية لكل موظف التي يتدرج فيها من أول توظيفه

إلى إحالته علي التقاعد، من الدرجة الأولى إلى الدرجة (10)العاشرة حسب نظام معين(نظام تعيين الخبرة).

لقد منح كل قسم أرقاما استدلالية وسطية تمثل قاعدة لحساب المرتب، إذ أن النقطة الاستدلالية من قسم تساوي عددا من الدينارات.(1)

كما منحت كل درجة من الدرجات العشر عددا من النقاط الاستدلالية بالنسبة لكل قسم ضمن كل صنف.

فإذا ما ارتقي موظف من درجة كان فيها إلى درجة أعلى منها فان مرتبه يرتفع بكمية من الدينارات.

والجدول يبين ترتيب هذه الأصناف حسب ما جاء في الجريدة الرسمية" مرسوم 85-59.(أنظر الملاحق)

1- الجريدة الرسمية،المرسوم 85-59.

نظام تعويض الخبرة(الأقدمية): يمثل تعويض الخبرة ما تستفيده الموارد البشرية من مكافئات مالية عن أقدميه محددة تضاف إلى الأجر القاعدي (الأساسي). توزع النسبة القصوى لتعويض الخبرة في كل صنف و فرع على عشر (10) درجات عن مدة الأقدمية التي تتراوح بين 25 الى35 سنة.

والجدول الأتي يبين هذا النظام وفق ما حدده المرسوم التنفيذي رقم 85-59 من الجريدة الرسمية 1985

جدول رقم3: نظام تعويض مدة الخدمة في القطاع العمومي الجزائري

تعويض الخبرة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من الالتحاق بالمنصب إلى الدرجة الأولى	3 سنوات	3 سنوات	3 سنوات
من الدرجة الأولى إلى الدرجة الثانية	2سنوات	3 سنوات	3½ سنوات
من الدرجة الثانية إلى الدرجة الثالثة	2سنوات	3 سنوات	3½ سنوات
من الدرجة الثالثة إلى الدرجة الرابعة	2سنوات	3 سنوات	3½ سنوات
من الدرجة الرابعة إلى الدرجة الخامسة	2سنوات	3 سنوات	3½ سنوات
من الدرجة الخامسة إلى الدرجة السادسة	2سنوات	3 سنوات	3½ سنوات
من الدرجة السادسة إلى الدرجة السابعة	3 سنوات	3 سنوات	3½ سنوات
من الدرجة السابعة إلى الدرجة الثامنة	3 سنوات	3 سنوات	3½ سنوات
من الدرجة الثامنة إلى الدرجة التاسعة	3 سنوات	3 سنوات	3½ سنوات
من الدرجة التاسعة إلى الدرجة العاشرة	3 سنوات	3 سنوات	4 سنوات
مجموع السنوات	25سنة	30 سنة	35 سنة

المصدر: الجريدة الرسمية، 1985، عدد 13

ترتب الموارد البشرية المعنية بتعويض الخبرة حسب المادة 75 من المرسوم 85-59 المذكور أعلاه في مجموعتين و ثلاث مجموعات تطابق النسبتين 6(دنيا) و 4(مدة متوسطة) من عشرة(10) موظفين، أو النسب 4 (مدة دنيا) و4 (مدة متوسطة)و 2مدة قصوى من عشرة(10) موظفين ذلك تبعا لتنقيط السلطة التي لها صلاحية التنقيط وتقديرها.وتتراوح النقاط السنوية ما بين الصفر وعشرة (10)ويراعى في تحديدها :

- الاستعدادات و المعلومات؛
- النتائج المهنية،
- كيفية أداء الخدمة،
- السلوك داخل المصلحة؛

تمنح النقطة، السلطة التي لها صلاحية التعيين بناءا على اقتراح الرئيس السلمي، وتبلغ مذكرة التنقيط للموظف الذي يجب أن يوقعها. كما يمكن أن يسجل فيها أية ملاحظة يراها ضرورية. وبعد أن يوقع، تتمها السلطة التي لها صلاحية التعيين بتقدير عام.

2-2- كيفية حساب الراتب في ظل الوظيف العمومي:

إذا نظرنا إلى كشف مرتب أحد الموظفين العاملين، وليكن مفتش مثلا، فإننا نلاحظ أنه يتكون من بابين(02) أساسين هما:

* **باب المستحقات:** ويضم:

- الأجر القاعدي أو الأساسي المستحق بالنظر إلى القسم و الصنف الذين رتب فيهما الموظف.

منحة التعويض أة منحة الأقدمية التي يتقاضاها الموظف في الخدمة؛

- المنح و التعويضات المستحقة، وهي عديدة ومتنوعة بعضها عام والأخر خاص بقطاع البريد؛
- المنحة العائلية للأولاد المكفولين إلى ين البلوغ القانوني؛
- منحة المرتب الوحيد بالنسبة للعامل الذي لا تشتغل زوجته؛

* **باب المقتطعات:** وهي المقتطعات القانونية التي تخصم من الراتب:

- قسط المشاركة الفردي في تمويل صندوق الضمان الاجتماعي و التقاعد،
- الضريبة على الدخل الإجمالي؛

وحتى يمكن للمفتش هذا أو الإداري أو أي موظف ينتمي للقطاع العمومي أن يتصور الكيفية التي يحسب بها المرتب، نأخذ مثالا حيا:

ان هذا الموظف غير متزوج، مرتب في الصنف (14) و القسم(1)، لذا فان أجره الأساسي المحدد له في شبكة الأجور لسنة 1999 هو 8644.97دج أي الرقم الاستدلالي الوسطي (392)، وبما أنه حديث في العمل

فلا أقدميه له. ويستفيد من المنح التالية:

- منحة الإنتاجية بمبلغ 1300.00دج
- منحة التبعية بمبلغ 1481.04دج
- منحة الكفاءة بمبلغ 2728.24دج

وبالتالي يكون أجره كالتالي:

المبلغ الخاضع للضمان الاجتماعي=الأجر القاعدي +منحة(التبعية +الكفاءة)

2728.24+1481.04+8644.97= 12854.25

مبلغ الضمان الاجتماعي(ss)= المبلغ الخاضع للضمان الاجتماعي . 9%

%9 .12854.25 = 1156.88

المبلغ الخاضع للضريبة= المبلغ الخاضع للضمان الاجتماعي(+م الإنتاجية) - مبلغ الضمان الاجتماعي(ss)

1156.88 -(1300+ 12854.25)= 12997.37

وبالنسبة لهذا المفتش، فان الاقتطاع المحدد في جداول الاقتطاعات الضريبية على الدخل الإجمالي حدد ب 649.00دج

إذن مجموع الاقتطاعات التي يخضع لها أجر هذا المفتش هي:

649.00 + 1156.88 + 200(تعويض التأمين)=2005.88دج

ومنه صافي المبلغ الذي يتقاضاه هذا المفتش هو:مجموع المستحقات – مجموع الاقتطاعات

2005.88 – 14154.25 = 12148.37دج

- إن القوانين الخاصة بحساب المرتبات هي عرضة للتغيير و التبديل؛
- يمكن أن تدخل عوامل أخرى غير مذكورة في هذا المثال مستقبلا؛
- العامل(في ظل الوظيف العمومي) المتزوج،وله أولاد يستفيد من المنح ذات الصبغة العائلية كالتالي:

* 300دج إذا كان مرتبه الشهري الخاضع للاقتطاع الضريبي يتجاوز 15000دج وما دون ذلك فهو يساوي 600دج عن الطفل الواحد في حدود خمسة أطفال.

* منحة الأجر الوحيد على الزوجة إلا: 40 دج .

هذا وبعد الانقسام الذي شهده قطاع البريد في الآونة الأخيرة(تحوله من قطاع الوظيف العمومي إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري)أدخلت تعديلات في نظام الأجور، إذ ظهرت بالإضافة إلى المنح القديمة(المنح العائلية دون تغيير).

3- الإصلاحات في نظام الأجور بعد التقسيم:

لقد عايش قطاع البريد في الجزائر تحولات كبرى منها:

- الانفتاح التدريجي للسوق
- نمو التكنولوجيات الجديدة
- التنامي المتزايد لتكنولوجيات الإعلام و الاتصال

كل هذه العوامل كانت بمثابة وقود أو محرك لهذه التحولات الجوهرية، إذ ركزوا منذ البداية على المسائل الأكثر أهمية كتحسين نوعية الخدمة والفعالية في التكفل بالمتطلبات الجديدة للزبائن، وهذا بالاعتماد على ما تملكه المؤسسة البريدية من مؤهلات.

فعلا ظهرت تغييرات في شأن الأجور وكذا تصنيف الوظائف، أين تم وضع الخطوط العريضة وربط كل وظيفة ضمن أسرة، ثم تقسيم تلك الأسر إلى مجموعات و فئات، حيث كل مجموعة منها تحوي أقسام والتي على أساسها تم وضع سلم الأجور، بالإضافة إلى الأجر القاعدي الجديد لكل وظيفة(أنظر الملاحق)، هذا من جهة .

من جهة ثانية ظهرت منح جديدة بالإضافة إلى تعديلات في القديمة :

- زيادة في الأجر الوحيد (الزوجة الماكثة بالبيت) من 40دج إلى 1000دج.
- الأقدمية وفق سلم خاص:

* من1 سنة إلى غاية 5 سنوات وبوتيرة 9% بمعدل 1,8 في السنة
* من6 سنوات إلى غاية 16سنة بوتيرة 22% بمعدل 2 في السنة
* من 17 فما فوق بوتيرة 64% بمعدل 2,5% في السنة (أنظر الملاحق)

- منحة النقل (النقل حسب بعد المسافة من 700دج إلى 1500دج) (أنظر الملاحق)
- منحة الغداء (150دج لليوم)

- منحة الضرر (480دج)؛
- منحة المسؤولية لرؤساء المكاتب البريدية(حسب ترتيب المكتب)، وكذا منحة الخطر؛
- منحة الصندوق لأعوان الشبابيك الذين يتعاملون بالأموال(1000دج شهريا)؛
- منحة الكفاءة(وسيطرأ تغيير على هذه المنحة وفق المرد ودية الفردية والجماعية)؛
- منحة الصندوق لأمين الصندوق(CAISSIER)حسب درجة المكتب(2000دج إلى 3000دج)؛
- منحة خاصة بالتقنيين، رؤساء المشاريع،و المهندسين(3000دج إلى 8000دج)؛
- منحة المراقبة للمراقبين والمفتشين الرئيسيين(3000دج إلى 5000دج)؛
- منحة العمل بالتناوب(LA BRIGUADE)، حسب درجة المكتب،
- منحة المنطقة الجغرافية(وفق نسب، وحسب المناطق).

وتجدر الإشارة إلى أنه:

- كلما ظهرت زيادة في الأجر تقابلها زيادة في الاقتطاعات.
- هناك من العمال من لا يستفيد من منحة النقل، حيث سيارة العمل هي التي تتكفل بذلك،
- لا تزال منحة المردودية في طور الدراسة(المردودية الفردية وفق تقييم المسئول المباشر، أما الجماعية فتعطى للجميع)

من جهة أخرى عدل هذا القطاع في سعر الخدمات المقدمة ، كما شرع في هذا السياق في إصلاحات هائلة ينتظر من ورائها جعل المؤسسة أكثر تنافسية.

3-1 واقع الأجر في المؤسسة:

تهدف المؤسسة دوما إلى بناء علاقة طيبة مع عمالها وذلك عن طريق الأجر، بحيث تسعى إلى جعل العامل يبذل أقصى مجهوداته بالنظر إلى الأهمية التي يلعبها الأجر سواء بالنسبة لها أو بالنسبة للعامل. ويمكن إبراز هذا الواقع من جانبين أحدهما اجتماعي والأخر اقتصادي.

أ- الجانب الاجتماعي:أو الحالة الاجتماعية، فبالنظر إلى الجانب الاجتماعي والى رغبات العامل المتميزة و المتجددة، فالأجر غير كافي لإشباع حاجاته، وذلك نتيجة الفرق الكبير بين القيمة الاسمية للأجر (الأجر النقدي) والقوة الشرائية للأجر.

ب- الجانب الاقتصادي: في الوضع الحالي والمرحلة الانتقالية التي مرت بها المؤسسة فان الأجر يعبر عن الجهد المبذول، إلا أن نسبة قليلة فقط ترى أن هذا الأجر الذي تتقاضاه هو المقابل والمعادل للجهد المبذول، أما أغلبية العمال والتي يتطلب منصب عملها جهدا متواصلا ومتابعة يومية بالإضافة إلى الدقة، التركيز،الحذر (مثل أعوان الشباك، قسم المالية و المحاسبة)،فهذه الفئة من العمال لا يعبر أجرها عن الجهد الحقيقي المبـــذول فإذا ما قرنت الأجور المدفوعة بمثيلتها في مؤسسات أخرى (اتصالات الجزائر مثلا، أو مؤسسة سونلغاز) فتعتبر ضئيلة جدا رغم الإصلاحات.

3-2- كيفية حساب الراتب في ظل مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري:

ولمعرفة الأجر في ظل هذا القطاع بعد الاصلاحات، نأخذ كمثال نفس ذلك المفتش والذي تغيرت تســـميته من مفتش في الوظيف العمومي إلى مسئول فريق الاستغلال"CHEFD'EQUIPE EXPOITATION "حيث أصبح أجره القاعدي 19059.60دج

فوفق كشف راتبه اتضح مايلي:

- منحة الأقدمية(07سنوات خبرة):2477,75 دج
- منحة النظافة:480دج
- منحة الكفاءة(الفردية والجماعية): 3360دج
- منحة الغداء: 4840دج
- منحة النقل: 700دج

وبالتالي يكون أجره كالتالي:

المبلغ الخاضع للضمان الاجتماعي=الأجر القاعدي +منحة(الضرر +الكفاءة+ الخبرة)

2477,75 + 3360 + 480+ 19059.60= دج 25377.08

اقتطاع الضمان الاجتماعي(ss)= المبلغ الخاضع للضمان الاجتماعي . 9%

%9 . 25377.08= دج 2283.93

الأجر الخاضع للضريبة= المبلغ الخاضع للضمان الاجتماعي(+منحة النقل والغـــداء) – اقتطـــاع الضـــمان الاجتماعي(ss)

28632.70 دج = 25377.08+(4840+700) - 2283.93

وبالنسبة لهذا المفتش، فان الاقتطاع المحدد في جداول الاقتطاعات الضريبية على الدخل الإجمالي حدد ب3353.40 دج

إذن مجموع الاقتطاعات التي يخضع لها أجر هذا المفتش هي:

3353.40+ 2283.93 + 300(تعويض التأمين) + 100(منحة التقاعد)= 6037.36دج

ومنه صافي المبلغ الذي يتقاضاه هذا المفتش هو:مجموع المستحقات – مجموع الاقتطاعات

24879.99 دج = 25377.08+(4840+700) - 6037.36

- لا يستفيد العامل من منحة الأجر الوحيد لأنه غير متزوج، كما لا يستفيد من منحة العمل بالتناوب، وبالتالي هذا هو الأجر الذي يتحصل عليه هذا العامل في الوقت الحالي.

* في حالة العطل المرضية فان الأجر يطرأ عليه تغيير بدءا من الأجر القاعدي إلى غاية المنح (ولا تتأثر بهذا التغيير كل من منحة الزوجة الماكثة بالبيت والمنح العائلية)، تحسب أيام الغياب N على أيام الشهر 30/N، ثم تحذف من الأجر القاعدي(ولا تظهر على ورقة الراتب) فقط يظهر التأثير في المنح المختلفة.

* عند التعويض(صندوق التعويضات) فان قيمة المنح لا تعوض.

* في الإحالة على الاستيداع(mise en disponibilité) لا يحصل العامل على الأجر، ويضيع حقه في الأقدمية.

* هذا الأجر قابل للتغيير (في حالة ظهور منح أخري مثلا).

المبحث الثاني:تحليل الاستمارة:

بعد التطرق إلى واقع الأجور و كيفية حسابها و التغيرات التي طرأت عليه(بعد التحول الذي شهده القطاع) ارتأينا من جانبنا أن نلم أكثر برأي و آراء العمال حول واقع هذه الأجور. لذلك و لأجل استكمال و الإلمام بجميع التغيرات التي ظهرت و مختلف الإشكاليات المطروحة قمت بإعداد استمارة حول الأجور و الحوافز التي يتحصل عليها العمال و دور الإدارة.

تشمل هذه الاستمارة مجموعة من الأسئلة وزعت على عينة من العمال تتكون من 50 فرد من مختلف الفئات(رجال، نساء، ذوي شهادات دون مستوى،مدراء،أعوان شباك).إذ حاولت من خلال هذه الاستمارة مراعاة كامل الفئات(تبسيط الأسئلة) حتى يتمكن الجميع ،و أعطي لهم فرصة للإجابة بكل موضوعية و حرية. وأخيرا أقول أن هذه الاستمارة هي صلب الجانب التطبيقي ومكملة للجانب النظري، ومقياس لرضا العمال في المؤسسة من حيث الأجر ، الحوافز بكامل أنواعها والمزايا،متمنية أن هذه الدراسة تلقى صدى وتجاوب من طرف الجهات المعنية.

و كان أول سؤال يدور حول لب الموضوع ألا و هو الأجر في ظل الوظيف العمومي و مؤسسة إدارية ذات طابع صناعي و تجاري كما يلي في الجدول التالي:

الجدول رقم 4يبين "مدى رضا العمال عن الأجور قبل وبعد التقسيم ".

واقع الأجور	ضعيفة		متوسطة		جيدة		المجموع	
في ظل الوظيف العمومي	47	%94	3	%6	-	-	50	% 100
في ظل مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري	2	%4	40	%80	8	%16	50	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على البيانات المجمعة بالاستبيان.

من نتائج الجدول الأول:

- في ظل الوظيف العمومي: كانت الأجور ضعيفة جدا .

- في ظل مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري: فيتضح أن نسبة80% غير راضية عن واقع الأجور و ترى أنها لا تلبي الحاجيات العادية للعامل مقارنة و مستوى المعيشة المرتفع.

- أما نسبة 16% و التي اتضحت بأنها جيدة فهي من فئة الإطارات العليا (مدراء، و مفتشين رئيسين)، لكنها نرغب في الزيادة نظرا لارتفاع مستوى المعيشة في هذه الفترة.

الجدول رقم 5 : حول الأجور و مدى توافقها و الجهود:

	أقل من الجهود	متناسبة	لم تفصح	مجموع
التكرار	35	14	1	50
النسبة	% 70	%28	% 2	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة

- أسفرت نسبة 70 % على أن الأجور المقدمة لا تتماشى و الجهود المبذولة (عمال على حساب عمال آخرين ، و كذا مكاتب على حساب مكاتب أخرى) بالأخص العمال الذين يشتغلون في مناصب أقل من مؤهلاتهم.

- أما نسبة28% فترى أنها متناسبة كون أعمالها لا تقدم مدخولا (أعوان الأمن و السائقين).

- أما نسبة 2 %لم تفصح، وترى أنها تتقاضى الأجر و السلام (محايدة).

الجدول رقم 6: يبين رأي العمال في الحوافز المنح و المزايا، و مدى ملائمتها و الجهود.

	متناسبة مع الجهود	أكثر من الجهود	أقل من الجهود	مجموع
التكرار	10	1	39	50
النسبة	%20	%2	%78	%100

المصدر: من إعداد الطالبة

و كان رد العمال كما يلي:

لا توجد هناك مكافئات معينة تميز طابع المؤسسة بذاتها سوى بعض المكافئات(مكافأة الصندوق) و هو أقل شيء يمكن التحدث عنه ، فلا توجد مكافئات(مادية ومعنوية) ترفع الروح المعنوية للعمال سواء على الجهود التي يقومون بها(المردودية الفردية، وزيادة في المردودية الجماعية)أو حتى في المناسبات (عيد المرأة، عيد العمال) فكل المؤسسات تكرم المرأة في عيدها المصادف لـــ 8 مارس بالإضافة إلى حفل، و نصف يوم راحة. فتقدم لكافة نساء المؤسسات هدايا تعزز في روحها الإحساس بمكانتها و قيمتها.

و أشار العمال حول مكافئة نهاية الدورة المالية (توزيع الأرباح) و مكافأة الجرد التي يقومون بها عند بداية كل سنة مالية prime d'inventaireو هذا ما هو معمول به في معظم الشركات.

و حيث أن الواقع الاقتصادي بين ابرز و انجح الحوافز في المجتمعات الحديثة هي الحوافز الأجرية فهذا لا يعني أن نتغاضى على الأنماط الأخرى من لحوافز.

الجدول رقم7: يوضح ترتيب منح الحوافز حسب الأهمية و آراء العمال في ذلك.

	التكرار1		التكرار 2		التكرار 3		التكرار 4		مجموع
الكفاءة	14	%28	29	%58	6	%12	1	%2	%100
الخبرة	23	% 46	12	%24	12	%24	3	%6	%100
الوقت المستغرق	4	%8	6	% 12	21	%42	19	%38	%100
المؤهل الدراسي	9	%18	4	% 8	10	%20	27	%54	%100

المصدر: من إعداد الطالبة

و حول 50 عامل (عينة) كانت الآراء مختلفة وفق النسب:

- أجمعت الفئة الأولى: الخبرة في المرتبة الأولى (46 %) و ذلك لكون هؤلاء العمال يتمتعون بالأقدمية في العمل تفوق 20 سنة في الغالب، و بالتالي حصولهم على الحافز حسب رأيهم مرتبط بالخبرة التي اكتسبوها في

العمل و ليس بالكفاءة و لا بالمستوى التعليمي.

- الفئة الثانية أعطت أهمية للكفاءة (58%) يرجع هذا لكونهم يرون أن الكفاءة تحسن من الأداء و تجعل العامل يتحكم في العمل بشكل أفضل وبالتالي يحصل على حوافز بقدر الجهد و الأداء الذي يبذله في وظيفته. و هي أولى من الخبرة لان العامل يمكن أن يكون حديث العهد بالعمل بينما يتمتع بكفاءة عالية.

- فئة أخرى (من العينة) أعطت الترتيب للوقت المستغرق في العمل (42 بالمئة) لان هؤلاء العمال يرون أنه كلما طالت فترة العمل كلما زادت الحاجة إلى الحوافز.

- أما الترتيب الرابع فأعطى للمؤهل الدراسي (جلهم مثقفين و ذوي شهادات) في منح الحوافز باعتبار أن هناك وظائف تتطلب مستوى تعليمي عالي (ثانوي، جامعي...)

و لقد وجدنا أن أصحاب الشهادات من الإطارات والإداريين هم الذين يرون أن الشخص الدارس لديه المؤهل الأكبر للحصول على المنح المعطاة، (فهي أهم من الخبرة و الكفاءة) ويرى أن بالعلم الذي تحصل عليه من دراسته و شهاداته خول له العمل بأحسن وجه.

الجدول رقم 8: يبين ما إذا كانت هذه الحوافز تساعد على أداء العمل بصورة أحسن؟

وضعنا احتمالين تمثلا إلى حد كبير و إلى حد ما ، و كانت النتائج المتوصل إليها كما يلي:

	إلى حد كبير	إلى حد ما	مجموع
التكرار	29	21	50
النسبة	% 58	% 42	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة

- أجابت نسبة 58 بالمئة أن الحوافز تساعد على أداء عملهم بصورة أحسن إذ بقدر ما يحصلون عليها (منح علاوات ، ترقية ، مكافئات..) بقدر ما يزيدون في تحسين الأداء بصورة أفضل.

- أما نسبة 42 بالمئة فهي ترى أن العمل الذي يقومون به يحتاج إلى تحفيز كبير من الإدارة (متعب) و بالتالي هناك حالات عن عدم الرضا تؤثر على مستوى الأداء خاصة لدى عمال الفرز، و السائقين خاصة الذين يعملون خارج الولايات).

الجدول رقم 9 :يعبر عن رأي العمال حول الترقية في العمل (فرص الترقية)

	مناسبة	غير مناسبة	مجموع
التكرار	20	30	50
النسبة	% 40	% 60	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول نلاحظ أن

- نسبة 40% من العمال استفادوا من الترقية خلال مشوارهم المهني و ذلك لما يملكونه من خبرة و أقدميه وهذا في ظل الوظيف العمومي.

- أما نسبة 60 بالمئة فلم يستفيدوا من الترقية:

* إما لكونهم يحتلون مناصب لا تلزم الترقية إطلاقا.

* أو أنهم لا يستجيبون لشروط الترقية.

و أجمعت هذه العينة أنه في ظل التقييم هناك استفادة من الترقية و هو غير مؤهل لها و لا يستحقها (الترقية هنا لم تستند إلى أسس علمية).كما أجمع أعوان الأمن على أنها (الترقية) غير مناسبة لأنهم لا يستفيدون منها مطلقا.

بالإضافة إلى العدد المحدود من الدرجات فان العامل الكفء لا يمكن ترقيته حتى إذا وصل إلى أعلى درجة و لا يمكن أن يصل إلى مناصب عليا، لذا يطالب العمال بإعادة النظر في تصنيف الوظائف لأجل وضع درجات مناسبة في الترقية.

- و السؤال المتعلق بالحوافز السلبية كان كما يلي:

كل العمال (العينة) أجمع على أن الحوافز السلبية لها تأثير على العمال خاصة إذا كانت تمس الأجر، إذ يعمل الكل تحسبا(أو تجنبا) لها.

- كما أن السؤال الأخير و الذي نص على ما يلي:إذا أتيحت لك فرصة العمل في وظيفة أخرى هل تفضل؟ الاحتمالان كان البقاء أو الانتقال.

الجدول رقم 10 : آراء العمال في الانتقال من مصلحة لأخرى:

	البقاء	الانتقال	لا فرق	مجموع
التكرار	19	28	3	50
النسبة	% 38	% 56	% 6	% 100

المصدر من إعداد الطالبة.

نلاحظ من خلال الجدول أن :

- 38 بالمئة من الأفراد يرون الأفضلية البقاء في الوظيفة، لكونهم اكتسبوا الخبرة الطويلة في وظائفهم الحالية و لا يمكنهم استبدالها.

- أما أغلبية العمال و نسبة 56 بالمئة يفضلون الانتقال إلى وظيفة أخرى رغبة في اكتساب خبرة من خلال التنقل (خاصة ذوي الشهادات).

- أما الباقون 6 بالمئة يرون أن لا فرق بين البقاء و الانتقال ، المهم أن لديهم العمل بغض النظر عن الوظيفة التي يشغلونها(عمال دون مستوى و لآخرون قاربوا سن التقاعد).

الجدول رقم 11 : يبين أراء العمال في ظروف العمل:

الفئات	التكرارات	النسبة
جيدة	21	% 42
متوسطة	25	% 50
سيئة	4	% 8
مجموع	50	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة

من الجدول يتضح لنا أن نسبة كبيرة من أفراد العينة50 % اعتبرت أن ظروف العمل متوسطة، و42 % منها اعتبرها جيدة ، هذا ما يدل على أن هناك اهتمام من طرف الإدارة لتوفير ظروف عمل ملائمة حيث أنه لا تبقى إلا نسبة 8 بالمئة التي أقرت أن ظروف العمل سيئة و هي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسب الأولى.

الجدول رقم 12 : يبين العلاقة بين العمال و المشرفين من حيث المعاملة و الجدية في العمل:

الفئات	من حيث المعاملة		من حيث الجدية في العمل	
	في المكاتب	في الادارة	في المكاتب	في الادارة
جيدة	22	-	22	-
عادية	14	8	15	5
سيئة	4	2	3	4
مجموع	40	10	40	10

المصدر: من إعداد الطالبة

من نتائج الجدول يتضح لنا سواء من ناحية المعاملة أو الجدية في العمل (بالنسبة للمكاتب البريدية) أن نسبة 22عامل(44%) من العينة اعتبرت أن العلاقة مع المشرفين المباشرين لهم في العمل، لهم علاقة جيدة.

- أما من حيث الإدارة فلهم علاقة عادية أي أنها لا تتعدى إلا أن تكون علاقة عمل، و بالتالي يتضح ضعف (في الإدارة) في جانب العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

- كما أن هناك نسبة 4 عمال من أفراد العينة(8%) داخل المكاتب و2من عمال الإدارة(4%)والتي تعاني من سوء المعاملة (هناك خلافات) و بالتالي هذا يؤثر على الجدية في العمل.

الجدول رقم 13: يبين لنا العمال الذين تحصلوا على لوحات شرفية:

الفئات	التكرارات	النسبة
كل عام	-	-
بعض الأعوام	2	% 4
أبدا	48	% 96
مجموع	50	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن نسبة 96 بالمئة من مجموع أفراد العينة نفوا نفيا قاطعا تحصلهم على لوحات شرفية تكريما لهم ،و هذا راجع إلى أن الإدارة لا تهتم كثيرا بالجانب المعنوي للعمال و بعث السعادة فيهم وأنها لا تبذل أي مجهود في ذلك. كما لا تعمل أبدا على الرفع من روحهم المعنوية.

الجدول رقم 14: يبين وجود المزايا و الخدمات بالمؤسسة.

الخدمة	نعم توجد			لا توجد
	جيدة	متوسطة	سيئة	
الصحة	7	3	40	-
النقل	20	23	7	-
الطعام	30	15	5	-
التأمينات	15	30	5	-
السكن	2	0	0	48
الرياضة	0	0	0	50
الرحلات	0	0	0	50
الحفلات	0	0	0	50

المصدر: من إعداد الطالبة

بافتراض أن كل الخدمات لها نفس الأهمية بالنسبة للعامل:

- الصحة: الملاحظ على هذه الخدمة موجودة لكن جل العمال غير راضين عنها، اذ أقروا تهاون الإدارة في تقديم هذه الخدمة الأساسية (من المفروض مرة كل 3 أو 6 أشهر معاينة طبية).فالصحة الجيدة لها علاقة بالجانب المادي ، فهي تعني تقديم مجهود أحسن و بالتالي تحقيق إنتاجية مرضية.

- النقل: يظهر هنا اهتمام الإدارة بهذا العنصر حيث أن أكثر العمال راضين على هذه الخدمة، حيث حددت هذه المنحة حسب المسافة(انظر الملحق).

- الإطعام:تمنح الإدارة وفق هذه المنحة 150دج لليوم ،و هكذا يمكن للعمال شراء وجبات كل حسب اختياره.

- التأمينات: عموما يمكن القول بان خدمة التأمينات متوسطة عموما انطلاقا من رضى وسطي العمال عنها، و عليه نقول أن تقديم التأمينات مقبول.

- السكن: إن هذه الخدمة لا يوفرها هذا القطاع (عدا للمدير و رؤساء المكاتب البريدية لديهم سكن وظيفي)، فقط مرة قامت المؤسسة بهذه المبادرة، إلا انه و لغاية اليوم لم يستلم العمال مساكنهم مما جعلهم مستاءون لذلك(5سنوات لحد اليوم).

- أما فيما يخص المزايا و الخدمات المتبقية من رياضة، رحلات و حفلات(نوادي) فهي غير موجودة أصلا، هذه المزايا و الخدمات لها تأثير على راحة و نفسية العامل و أحيانا يكون تأثيرها أكبر من تأثير زيادة الأجر.

الخلاصة:

إن سر نجاح المنشأة الحديثة وتحقيقها لغاياتها النهائية، إنما هو مرتبط بدرجة كبيرة على كفاءة، وفعالية أداء مواردها البشرية، فالعنصر البشري بما يتميز به من موهبة و رغبة في العمل يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج و أهم مورد حيوي تملكه المنشأة.ولا يمكن الوصول إلى هذه الفعالية إلا بوجود ميكانيزمات أو آليات تهدف إلى تنظيم، دفع، تنشيط وتوجيه الأفراد في المنشأة، أما الموارد الأخرى (معدات و آلات) فهي عوامل مساعدة. و الإنسان بتخطيطه و تنظيمه و حسن تدبيره و استخدامه لها، يحقق الكفاءة الإنتاجية التي تسعى المؤسسة بلوغها.

الخاتمة:

من خلال بحثنا هذا يمكن القول أن خلاصته تكمن في كون عملية تسيير الموارد البشرية هي أهم أحد الوظائف الإستراتيجية في منظمات الأعمال الجديدة حيث نجد التركيز عليها أكثر في الدول المتقدمة والنامية وهذا لتحقيق تطورها، نموها ونجاحها.

لهذا يبقي الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية، هو تهيئة المحيط المناسب والاهتمام بالعامل وتحفيزه وتدريبه وترقيته ليبذل أقصى مجهود لديه، ويساهم بشكل ايجابي في رفع مستوى أداء المنظمة، وذلك بفضل استعمال سياسات وتقنيات تسيير الموارد البشرية، والبرامج العلمية المختلفة التي تخدم المنظمة والفرد، فالهدف من وجود إدارة متخصصة في الموارد البشرية هو تخطيط وتنظيم القوى العاملة وتوفير الظروف الملائمة لعمل أفرادها بغية الوصول إلى أعلى مستويات الأداء والإنتاجية.

و انطلاقا من الدراسة النظرية، والميدانية التي قمت بها، توصلت إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات والتي لا زال يعاني منها العمال و المتمثلة في:

1- النتائج:

- النتائج النظرية:

- تقييم الكفاءات: إن فصل مؤسستي البريد عن المواصلات يشكل نقطة انطلاق إستراتيجية القطاع الخاصة بالنمو الاقتصادي على المدى البعيد، و نظرا لتعدد و تشعب المنتجات ، الزبائن و الصفقات فان هذه العوامل تفترض تجديد فعلي و سريع لنشاط المؤسسة مما يؤدي حتما لتكييف الكفاءات و تنشيط الموارد البشرية بتقييم كفاءاتها لكسر سياسة الخمود و حمل المؤسسة إلى تحقيق نجاعة مثلى.

_ التحفيز: يعد التحفيز مصدر المبادرة و الإبداع، و قد تم وضع العديد منها حيز التنفيذ مثل المدونة الجديدة لمناصب العمل، وبرامج التكوين الدائم، إلا انه لا يزال هناك نقص من جانب وضع هذه الإطارات في المناصب الجديدة المقترحة وفق المدونة الجديدة.

_ الترقية: فيما يخص نظام الترقية، فوفق المادة 39 من الاتفاقية الجماعية للبريد" يتعين العامل في منصب أعلى حسب المناصب المتوفرة، قدرات استحقاق العامل و المؤهلات المهنية و الشهادات المحصل عليها ".
إلا أن ما نراه هو العكس فالإطارات إلى يومنا هذا لا تزال مهمشة و الفرق واضح.

- الأجور: رغم ما ادخل من تعديلات في الأجور إلا أن هذا الأخير (الأجر)لا يزال متوسط إن لم نقل ضعيف (وفق الآراء) فهو لا يلبي الحاجات الأساسية، و هذا يعد الشغل الشاغل لكافة العمال، و الاختلاف واضح خاصة مع اتصالات الجزائر.

- التكوين : قامت المؤسسة بإعداد برامج تكوين لا تتماشى و احتياجات المؤسسة فمن المفروض أنها تقوم أولا باستطلاع حول مختلف مواضيع التكوين، ثم تحديد الاحتياجات الفعلية وفق كل تكوين كل حسب اختصاصه(خاصة لأعوان الشباك فيما يتعلق بالاتصال (la communication avec les clients)

- الحوافز: فيما يخص الحوافز، فيرى العمال أنهم لا يستفيدون من هذا الحق كما في المؤسسات الأخرى والتي تقدم حوافز مادية في شكل مبالغ مالية (كتوزيع الأرباح في نهاية السنة) عن المردودية الفردية و الجماعية و حوافز أخرى في المناسبات (عيد العمال، عيد المرأة) تكريما لما يقدمون و تعزيزا لمكانتهما في المؤسسة (كتقديم زرابي، ساعات، أدوات منزلية، أو حتى مبالغ مالية).

- الإدارة و العلاقات العامة: أطلعني العمال عن إدارة الموارد البشرية حسب تعبيرهم بأنها اسم على اللافتة فقط، إذ هناك موارد بشرية في أسفل الهرم (الطبقة الشغيلة) و هناك موارد بشرية في أعلاه(الهرم) لا تربطها أية صلة بها عدا الرسميات (الوثائق و الأجور) فهي لا ترى احتياجات العمال ولا حتى تتحدث إليهم (تقريب الإدارة من العمال) فهي فقط تطبق القوانين دون نقاش حتى و إن كانت متعسفة (ظالمة).

- النتائج الميدانية:

إن دراستنا الميدانية على مستوي قطاع البريد مكنتنا من التعرف وإلقاء الضوء على واقع الأجور التي يتقاضاها مختلف العمال، بما فيها من منح وحوافز.كما مكنتنا أيضا من التوصل إلى جملة من النتائج التي يمكن أن تكون انطلاقة لأبحاث أخري، وهي:

- يولي العمال أهمية كبيرة للأجور ويعتبرونها المحفز المادي الأساسي الأول، فهي اليوم لا تلبي إلا الحاجات الدنيا التي ذكرها ماسلوا في ترتيبه للحاجات. ولا تزال بعيدة كل البعد عن القيمة الحقيقية التي يقدمها العمال، وذلك لعدم وجود نظام مرن الأجور يراعي الأعباء الوظيفية ومتطلبات الحياة.
ومن جهة أخري نلاحظ أن المؤسسة أهملت جانب التحفيز المعنوي الايجابي كالمشاركة في اتخاذ القرارات حتى وان كانت روتينية، كما لم تهتم برفع معنويات العمال حيث نلاحظ نقص في بعض المزايا والخدمات المتعلقة بالترفيه لإزالة ضغط العمل والروتين.

- أما من ناحية التحفيز المادي والمعنوي فهو مهمل(رأس السنة، عيد المرأة،وعيد العمال) ولا يوجد سوى شعارات، أما التحفيز السلبي فقد ركزت المؤسسة على أسلوب العقوبات المادية.

- يعتبر العنصر البشري القوة الحية التي يعتمد عليها لتقديم الخدمات الخاصة بالقطاع إذا ما أحسن تكوينها في الإطار الذي يتطلبه منصب عملها (أي توجيه احتياجاتها الفعلية).إلا أنه أصبح يأخذ بطرق غير

علمية(التكوين لا يتناسب ومناصب العمل)، لذي لا بد من دراسة مسبقة لموضوع التكوين، واختيار الأشخاص المعنيين بذلك (تجنبا لهدر المال و الوقت).

- أما من جانب الموارد البشرية، فهناك سوء استغلال الطاقات المتاحة، خاصة الإطارات،لذا من المستحسن تدارك هذا الاختلال الذي يؤثر على الأداء المطلوب ،وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب(لا يكون بطريقة عشوائية، المحاباة، القرابة..)

- إن الفرد يسعى دوما من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل و مسؤوليات أكبر تفتح له الطريق نحو التقدم وظيفيا، أما المنشأة تسعى من جهتها للتعرف على هذه الكفاءات النشيطة و الطموحة لتخطيط و تطوير مستقبلها الوظيفي بغرض تحقيق أهداف إنتاجية.

هذه النتائج الميدانية المتوصل إليها إنما تأتي لتؤكد ما تمت مناقشته على مستوى الدراسة النظرية، فنلاحظ ميل المؤسسة إلى التحكم في سلوك العامل بأسلوب الترهيب على حساب الترغيب.

2- الاقتراحات:

-إن اليد العاملة أو المورد البشري يمثل عنصر إنتاج مهم، ومورد استراتيجي يؤدي استثماره بفعالية إلى النجاح والتوفيق والتغلب على العديد من المشاكل كضعف الإنتاجية، انخفاض مستوى الأداء .....الخ.

فهو من أهم الموارد الإستراتيجية الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة نظرا لكونه يجدد فرص المنظمة في البقاء والنجاح والتقدم، كما أنه يحدد قدرة المنظمة على المنافسة وعلى التفوق على مثيلاتها من المنظمات في السوق.

- على الإدارة أن تهتم، و تعيد النظر في نظام الأجور الذي يتناسب والأعباء الوظيفية من جهة، والوضع الاقتصادي(مستوي المعيشة) من جهة أخرى.

- إن إحساس العمال بالولاء والانتماء للمؤسسة لا يمكن أن يكون إلا من خلال اهتمام المؤسسة بهم، وذلك عن طريق تلبية حاجياتهم المختلفة سواء كانت مادية(أجور، مكافئات، أرباح) ، وذلك لما للجانب المادي من أهمية في تلبية الحاجات القاعدية المتنامية للعمال.

- زيادة على أنها يجب أن تهتم بالجانب المعنوي للتحفيز لما له من تأثير على إنتاجية العامل لذي فعليها القيام بما يلي:

- تسهيل عملية الاتصال بين العمال والإدارة.
- توفير جو ملائم لتحسين العلاقات سواء بين العمال فيما بينهم، أو بين العمال والإدارة.
- إثارة معارف العمال عن طريق تشجيعهم على إبداء أرائهم واقتراحاتهم خاصة في مجالات متخصصة من أعمالها، وذلك بكسب ثقتهم.
- توفير وسائل الترفيه كالنوادي، أماكن الرياضة، الرحلات والاستجمام...
- توسيع شبكة الاتصالات وتسهيل عملية الاتصال العمودي والأفقي.
- الاهتمام بتنظيم وهيكلة الموارد البشرية وخلق الأنظمة اللازمة لتشجيع العمال على العطاء و تحسين مستوى أدائهم.
- تقليص الفارق بين الطرفين(الإدارة والعمال)، وتحسيس العمال بمسؤولياتهم أمام أعمالهم.

هذا ويبقي دائما تعظيم المورد البشري يتطلب منذ البداية ربط إستراتيجية الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل والانسجام بينهما، والقيام بالتعديلات الضرورية في مخططات إدارة الموارد البشرية في حالة تغيير مشاريع المنظمة.

والسؤال الذي يبقى مطروحا هو:

إذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية مستقبلا فإننا نجد أن هناك نمو كبير ومتزايد في أهميتها لكافة المنشآت، نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وأمام هذه التغيرات لا تزال إدارة الموارد البشرية تبحث وتتساءل عما إذا كان في إمكانها مواجهة بعض التحديات وخاصة أمام الاتجاه المتزايد نحو استخدام الأوتوماتيكية والاعتماد أكثر على الحواسب الالكترونية في انجاز الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية بعد أن كان الاعتماد في انجازها على الموارد البشرية.

الملاحق:

الملحق 1: الاستمارة

استـــــمـــــارة الـــبـــحـــــث

أنا طالبة معهد العلوم الاقتصادية،فرع تسيير من جامعة قسنطينة،بصدد تحضير مذكرة التخرج في الدراسات العليا المتخصصة. يدور موضوع بحثي حول"دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري. وبما أنني عاملة بقطاع البريد اخترت هذا القطاع كدراسة ميدانية، إذ اعتمدت على الاستمارة في الجانب التطبيقي منه. هدف هذه الدراسة بالدرجة الأولى علمي، وعليه ترجو منكم الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية. وأتمنى أن تأخذ هذه الدراسة بعين الاعتبار من قبل الجهات المعنية.

القسم الأول: (أسئلة شخصية)

1- السن:..... (سنة) 2 - الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج(ة) ☐ مطلق(ة) ☐

3-عدد أفراد الأسرة:.....(فرد) 4-عدد الأبناء:.....(ابن)

5-الجنس: ذ ☐ أ ☐ 6-عدد ساعات العمل اليومي.....(ساعة)

7-أجرة الشهر:.....(دج) 8-كم سنة وأنت بالمؤسسة:..... (سنة)

9-المستوي التعليمي: دون مستوي ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

القسم الثاني:(أسئلة حول الأجور)

1-هل تعتقد أجرك يعبر عن مجهوداتك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐ أكثر من المجهود ☐

أقل من المجهود ☐

2-ما هو نظام حساب أجرك؟ أ – هل أساسه الإنتاج؟ (حسب عدد القطع المنتجة) ☐

ب- هل أساسه الوقت؟ (حسب عدد ساعات العمل) ☐

ج- هل أساسه المجهود؟ (عضلي كان أم فكري) ☐

د- لا تدرى كيف يتحدد

2-1- هل أنت راضي على كيفية الحساب هذه ؟ نعم ☐ لا ☐

2-2- إذا كانت الإجابة لا ما هو النظام المقترح من الأنظمة السابقة ذكرها أ ☐ ب ☐ ج ☐

2-3- هل تعمل ساعات إضافية لا ☐ نعم ☐

القسم الثالث:(أسئلة حول الحوافز في العمل)

1 - مادية:

1-1- هل مارست أعمال في مؤسسات أخرى؟(قبل عملك الحالي)؟ لا ☐ نعم ☐

إذا كان نعم لماذا غيرت عملك؟

لقلة الأجر ☐ لقلة فرص الترقية ☐ لقلة المكافئات ☐

أخرى؟ تذكر:.....

1-2- منذ دخولك للمؤسسة هل حصلت على:

- مكافئات مالية؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- أرباح حققتها المؤسسة؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐
- زيادة في الأجر؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

1-3- هل ظروف العمل جيدة؟ (من حيث الحرارة، التهوية...الخ)

سيئة ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐

2 - معنوية:

2-1- هل تأخذ المؤسسة آراء واقتراحات العمال لحل المشاكل المطروحة على مستوى العمل؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

2-2- هل تعمل الإدارة على تنمية العلاقات الحسنة بين العمال؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

2-3- هل العلاقة بينك وبين المشرفين جيدة؟

- من حيث المعاملة معك؟ سيئة ☐ عادية ☐ جيدة ☐
- من حيث الجدية في العمل؟ سيئة ☐ عادية ☐ جيدة ☐

2-4- هل المؤسسة تضمن لك الاستمرار في العمل؟ نعم ☐ لا ☐ لا أدري ☐

2-5- هل ترغب في الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

2-6- هل راض عن العمل الذي تعمله وتراه مناسبا لك؟

- من حيث قدرتك الفكرية؟ نعم ☐ لا ☐
- من حيث قدرتك الجسدية؟ نعم ☐ لا ☐

2-7- هل حصلت على لوحات شرفية(خلال حياتك العملية) تكريما لك ؟

- كل عام ☐ بعض الأعوام ☐ أبدا ☐

2-8- هل رقيت خلال عملك؟ نعم ☐ لا ☐ كم مرة؟.....

- 2-8-1 هل أنت راض على هذه الترقية؟ نعم ☐ لا ☐
- 2-8-2 هل زاد أجرك عند ترقيتك؟ نعم ☐ لا ☐

3- مادية معنوية سلبية:

3-1- هل وجهت إليك عقوبات من قبل؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

3-2- إذا كان نعم ما هي صيغتها؟ - الخصم من الأجر الشهري ☐

- إلغاء المكافئات ☐
- الوقوف عن العمل دون أجر ☐

3-3- ما هي أسباب هذه العقوبات؟ - هل الغياب؟ ☐ أخرى؟ تذكر.....

- هل تراها عادلة؟ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

4- مزايا وخدمات:

هل توجد مزايا وخدمات بمؤسستكم؟

الخدمة	نعم توجد			لا توجد
	جيدة	متوسطة	سيئة	
الصحة				
النقل				
الطعام				
التأمينات				
السكن				
الرياضة				
الرحلات				
الحفلات				

المراجع:

أولا- المراجع باللغة العربية:

1_ الكتب:

1_ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

2_ أجمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع-نشر- وتوزيع، الإسكندرية، 1995.

3_ أجمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع-نشر- وتوزيع، الإسكندرية 1999.

4_ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية،الدار الجامعية، مصر 2002-2003.

5_ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية،المكتب الجامعي الحديث، جامعة الإسكندرية 1998-1999.

6_ أشوك شندا كوبورا، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، (السنة غير موجودة).

7_ عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة 2001.

8_ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004 .

9_ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الجامعة اللبنانية، 1997.

10_ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد عبد المعتال، دار المريخ، الرياض(السنة غير موجودة).

11_ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2003 .

12_ عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات،دار المعرفة الجامعية مصر 2003.

13_ عاشور أحمد صقر، إدارة القوي العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979.

2_ الرسائل الجامعية:

1_ بوشريبة محمد، نمط تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2002- 2003.

2_ نزيهة بوعود، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2001- 2002.

3_ القوانين:

1_ قانون العمل رقم 90-11 المؤرخ في 1990/04/21.

2_ الجريدة الرسمية، سنة 1985.

3_ القانون الداخلي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري لبريد الجزائر.

4_ الاتفاقية الجماعية لبريد الجزائر.

ثانيا- المراجع باللغة الفرنسية:

1_ LOIC CADIN, FRANCIS GURIN, FREDERIC PIGEYRE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, PARIS, DUNOD, 1997

2_ J.M.PERETTI : RESSOURCES HUMAINES, PARIS, 1997.

3_ TERRENCES ENCYCLOPEDIE DES RESSOURCES HUMAINES, TOME 1, 1993

4_ MARIE DOMINIQUE PUJOL, RESSOURCES HUMAINES, 2EME EDITION, PARIS, 2003.

باالغة العربية:

أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دور حيوي في الوقت الحاضر، خاصة بعد أن أصبحت تحتل المرتبة الثالثة بعد التخطيط و التنظيم. فهي اليوم تباشر عدة وظائف منها الاستقطاب لليد العاملة وهذا بعد التخطيط للاحتياجات الفعلية ثم البحث عن الأفراد في سوق العمل، واختيار أفضل المتقدمين، بعدها تقوم بتدريبهم، إعدادهم وتنميتهم لوضع كل فرد في المنصب أو الوظيفة المناسبة.

فمن غير المنطقي التحدث عن نجاعة المنظمة دون أن يكون هناك استثمار معتبر في مجال الموارد البشرية، فنجاحها، وتحقيقها لغاياتها النهائية إنما هو مرتبط بفعالية ومردودية الموارد البشرية الموجودة بها، والتي تعد القلب النابض لها.

ولا يمكن الوصول إلى هذه الفعالية إلا بوجود ميكانيزمات أو آليات تهدف إلى تنظيم، دفع، تنشيط وتوجيه الأفراد في المنظمة، وتعمل على إحداث تفاعل واندماج الفرد داخلها، ليصبح جزءا لا يتجزأ منها، يتبنى أهدافها وينشط في اتجاه تحقيق هذه الأهداف. و من بين هذه الآليات المسيرة والمنظمة للأفراد داخل المنظمة نجد أنظمة الأجور، والحوافز بعد تقييمها للوظائف.

فهل يمكن للمنظمة أن تجد أو تنشأ نظاما للأجور يرضى به العمال، وفي نفس الوقت تحافظ من خلاله على توازنها المالي (باعتبار الأجر يمثل نسبة كبيرة من التكاليف؟)

- وعلى أي أساس يحسب هذا الأجر؟
- وهل يكفي هذا النظام وحده لدفع العمال نحو النشاط وبذل المجهود لزيادة الإنتاج؟
- ويهدف إلى نفس الغايات؟

الأكيد أن هذا النظام هو نظام الحوافز والمزايا المكمل الأجور وليس كبديل لها.فكيف للمؤسسة أن تجمع بين هاذين النظامين وتوظيفيهما في خدمة سياستها العامة؟ وهل يمكن أن تستعملهما للحفاظ على كفاءاتهما الداخلية، وجذب الكفاءات الخارجية؟

فدراستنا هذه كانت بمثابة إسهام بسيط في جانب البحث العلمي، وإنذار من سوء استغلال العنصر البشري، وتسرب الكفاءات، خاصة وأن الجزائر تتوجه نحو اقتصاد السوق، مع دخول مؤسسات أجنبية التي لها خـــبرة واسعة في هذا المجال.

فما هي إستراتيجية الموارد البشرية، خاصة وقد حان الوقت لبداية التفكير في الأجل الطويل، بعد تكامـــل أنشطتها؟.

وما هي الرؤية المستقبلية التي ستكون عليها المنظمة، والأفراد؟

Résumé :

L'administration des ressources humaines évolue considérablement en notre époque, surtout qu'elle occupe une place importante dans l'entreprise après la planification et l'organisation.

Aujourd'hui, son engagement dans les différentes fonctions, parmi lesquelles, la procuration de la main-d'œuvre qui s'effectue conformément au planning des nécessités indispensables à la recherche et au choix des meilleurs éléments dans le marché du travail.
Après cela, une formation est appropriée ; puis une orientation de chaque individu au poste, adéquat.

Cependant, il est intolérable de débattre ou de traiter une réflexion quelconque sur l'efficacité de l'organisation sans qu'il y ait un investissement important dans le domaine des ressources humaines, puisque sa réalisation et sa réussite définitive ne sont relatives qu'au pouvoir et au rendement des ressources humaines existants en elle.

L'acquisition de ces derniers ne sera qu'avec l'efficacité de certaines procédures qui conduisent les membres de l'organisation au travail et les mobilisent à s'intégrer à part entière au sein de cette dernière. Ils pourront ainsi agir dans la réalisation de ses projets.

Entre ces procédures d'organisation parvenant aux membres à l'intérieur de la structure, on découvre le système salarié et tout un ensemble de facteurs déterminants le comportement des agents.

- **Serait-il possible à la fondation de réorganiser systématiquement, des rémunérations satisfaisantes des travailleurs assurant continuellement la bonne marche de l'administration ?**
- **Sur qu'elle donnée, les applications des salaires sont-elle déterminées ?**
- **Et cette tendance, parviendra-elle à motiver les employés à fournir un rendement suffisant pour augmenter la production ?**
- **Attendra-elle enfin, les mêmes objectifs ?**

Probablement, ce système est celui de la dynamisation et de l'offre des meilleures qualifications, alors :

- **de qu'elle manière, cette administration pourrait-elle les assemblées et les adapter à son règlement intérieur ?**
- **et pourrait-elle les approprier pour retenir ses compétences (son savant) intérieur contracté une coopération de l'extérieur à son profit.**

Notre étude ici présente, était à l'occasion de la recherche, l'analyse scientifique et la prévention afin d'éviter les risques du mauvais profit des travailleurs et de la fuite des cadres (cerveaux) surtout, que notre pays (l'Algérie) accède à l'économie du marché mondiale avec la participation des entreprises étrangères ayant de grandes expériences dans ce domaines.

Cependant, que serait la solution ?
Et que sera la vision générale future qui déterminera l'organisation ?

Aux ressources humaines de se pencher aux questions afin d'aboutir à des réponses qui nécessitent certainement des réflexions à long terme.